

VYSOKÁ ŠKOLA BÁŇSKÁ – TECHNICKÁ UNIVERZITA OSTRAVA
EKONOMICKÁ FAKULTA

KATEDRA MANAGEMENTU

Návrh kompetenčních modelů pro vybrané pracovní pozice
Proposal of Competency Models for Selected Working Positions

Student: Bc. Sabina Kulhánková
Vedoucí diplomové práce: Ing. Kateřina Kashi, Ph.D.

Ostrava 2019

VŠB - Technická univerzita Ostrava
Ekonomická fakulta
Katedra managementu

Zadání diplomové práce

Student: **Bc. Sabina Kulhánková**
Studijní program: N6208 Ekonomika a management
Studijní obor: 6208T037 Management
Téma: **Návrh kompetenčních modelů pro vybrané pracovní pozice**
Proposal of Competency Models for Selected Working Positions
Jazyk vypracování: čeština

Zásady pro vypracování:

1. Úvod
2. Metodika a metody zpracování diplomové práce
3. Teoretická východiska kompetencí a kompetenčních modelů
4. Charakteristika společnosti
5. Metodika tvorby kompetenčních modelů
6. Návrh kompetenčních modelů pro vybrané pracovní pozice a jejich využití v dané společnosti
7. Závěr

Seznam použité literatury

Seznam zkratk

Prohlášení o využití výsledků diplomové práce

Seznam příloh

Přílohy

Seznam doporučené odborné literatury:

BELZ, Horst a Marco SIEGRIST. *Klíčové kompetence a jejich rozvíjení: východiska, metody, cvičení a hry*. 3. vyd. Praha: Portál, 2015. ISBN 978-80-262-0846-4.

HORVÁTHOVÁ, Petra, Jiří BLÁHA a Andrea ČOPÍKOVÁ. *Řízení lidských zdrojů. Nové trendy*. Praha: Management Press, 2016. ISBN 978-80-7261-430-1.

KANDULA, Srinivas R. *Competency-based human resource management: a complete text with case studies on competency mapping, modelling, assessing and applying*. Delhi: PHI Learning Private Limited, 2015. ISBN 978-81-203-4705-2.

„Prohlašuji, že jsem celou práci, včetně všech příloh, vypracovala samostatně.“

V Ostravě dne 26.4.2019

A handwritten signature in blue ink, appearing to read 'Kulhánková', written over a horizontal dotted line.

Bc. Sabina Kulhánková

Tímto bych ráda poděkovala Ing. Kateřině Kashi, Ph.D. za cenné rady a odborné vedení při zpracování této diplomové práce. Zároveň bych také chtěla poděkovat společnosti Pouba, a.s. za ochotu, spolupráci a poskytnutí informací pro zpracování této diplomové práce.

Obsah

1	Úvod.....	5
2	Metodika a metody zpracování diplomové práce.....	6
3	Teoretická východiska kompetencí a kompetenčních modelů.....	7
3.1	Historie kompetence	7
3.2	Pojem kompetence.....	8
3.3	Složky a znaky kompetence	10
3.4	Měření úrovně kompetencí.....	11
3.4.1	Analogové metody	11
3.4.2	Analytické metody	12
3.4.3	CBI	12
3.4.4	360° zpětná vazba.....	13
3.5	Členění kompetencí	13
3.6	Kompetenční modely.....	16
3.6.1	Efektivní kompetenční model	16
3.6.2	Členění kompetenčních modelů.....	17
3.7	Přístupy k tvorbě kompetenčního modelu	17
3.8	Proces tvorby kompetenčních modelů.....	18
3.8.1	Přípravná fáze a fáze sběru dat.....	19
3.8.2	Fáze analýzy a klasifikace informací	20
3.8.3	Popis a tvorba kompetencí	21
3.8.4	Tvorba kompetenčního modelu a vyjasnění očekávání	21
3.8.5	Ověření a validizace vzniklého modelu a jeho implementace do systému řízení lidských zdrojů	22
3.9	Doporučení pro tvorbu kompetenčního modelu	22

3.10	Využití kompetenčních modelů	22
	Získávání a výběr zaměstnanců.....	23
	Vzdělávání a rozvoj zaměstnanců	23
	Řízení pracovního výkonu zaměstnanců.....	24
	Odměňování zaměstnanců.....	24
	Hodnocení zaměstnanců.....	24
4	Charakteristika společnosti.....	26
4.1	Organizační struktura	28
5	Metodika tvorby kompetenčních modelů.....	29
5.1	Přípravná fáze	29
5.2	Fáze sběru dat	29
5.3	Fáze analýzy a klasifikace informací.....	32
5.3.1	Kompetence pro zaměstnance na pozici recepční.....	32
5.3.1	Kompetence pro zaměstnance na pozici číšník.....	35
5.4	Popis a tvorba kompetencí.....	36
6	Návrh kompetenčních modelů pro vybrané pracovní pozice a jejich využití v dané organizaci	39
6.1	Tvorba kompetenčních modelů	39
6.1.1	Vyhodnocení důležitosti kompetencí pro pozici recepční	39
6.1.2	Vyhodnocení důležitosti kompetencí pro pozici číšník	41
6.1.3	Vyhodnocení požadované úrovně pro pozici recepční.....	43
6.1.1	Vyhodnocení požadované úrovně pro pozici číšník	46
6.1.2	Tvorba kompetenčních modelů pro pracovní pozice recepční a číšník	48
6.2	Ověření a validizace vzniklého modelu.....	48
6.3	Implementace vytvořeného kompetenčního modelu do systému řízení lidských zdrojů.....	48
7	Závěr.....	50

1 Úvod

Každá organizace chce být silnou a konkurenceschopnou firmou. Taková organizace musí mít schopné a kvalitní pracovníky, díky kterým se z dobrých organizací stávají ty nejlepší. Těmto pracovníkům musí ale organizace sdělit, co přesně mají pro kvalitní výkon dělat a to je možné uvědoměním si důležitosti kompetenčních modelů. Na základě efektivně určených kompetencí a kompetenčních modelů lze zjistit kdo a na jaké úrovni splňuje požadavky organizace na příslušené pracovní místo. A právě problematice kompetencí a kompetenčních modelů se bude tato diplomová práce věnovat.

Cílem této diplomové práce je navrhnout kompetenční modely pro dvě pracovní pozice ve společnosti Pouba, a.s., identifikovat důležitost a úrovně kompetencí potřebných k úspěšnému zvládnutí dané náplně práce a navrhnout možnosti využití těchto kompetenčních modelů.

Tato diplomová práce je rozdělena do dvou základních částí, a to z teoreticko-metodické a aplikačně-ověřovací.

V teoreticko-metodické části jsou ústředním tématem kompetence a kompetenční modely. Konkrétněji je zde nastíněna teorie pojmu kompetence, jejich složek, znaků, členění a měření úrovně. Dále se teoretická část zabývá kompetenčními modely, jejich členěním, přínosy a kompletním teoretickým procesem tvorby kompetenčních modelů.

Aplikačně-ověřovací část je rozdělena na 3 dílčí kapitoly. První část praktické části představuje společnost Pouba, a.s., ve které byla diplomová práce aplikována. Další druhá praktická kapitola se věnuje metodice tvorby kompetenčních modelů, která vychází z vypracované teoretické části této diplomové práce, a to především z kapitoly 3.9. *Proces tvorby kompetenčních modelů* pro dvě vybrané pozice - pro pozice recepční a číšník. Poslední kapitola praktické části se zabývá návrhem kompetenčních modelů pro pozice recepční a číšník a konkrétní využití kompetenčních modelů ve společnosti Pouba, a.s.

2 Metodika a metody zpracování diplomové práce

V této kapitole bude objasněna metodika a metody, které budou využity v teoretické a praktické části této diplomové práce.

Analýza – detailní myšlenkové rozčlenění složité skutečnosti na její dílčí části, které jsou dále rozebírány. Tato metoda bude použita v průběhu celé diplomové práce.

Syntéza – je opakem analýzy. Myšlenkový postup, který zjišťuje vzájemné souvislosti mezi jednotlivými prvky a strukturou celku. Tato metoda bude využita v průběhu celé diplomové práce.

Komparace – metoda srovnávání. Tato metoda byla využita v praktické části při zjišťování důležitosti a požadované úrovně kompetencí. Zde byl srovnáván průměr za všechny recepční a číšníky s úrovní a důležitostí, které jednotlivým kompetencím přiřadili vedoucí pozic.

Dotazování – cílem této metody je získání dat. Tato metoda bude využita v praktické části v podobě písemného dotazování, a to pro výběr kompetencí pro vybrané pracovní pozice a pro zjištění důležitosti a úrovně důležitosti vybraných kompetencí.

Rozhovor – tato metoda bude využita v praktické části v podobě polostrukturovaného rozhovoru, a to pro získání informací o pracovních místech.

Indukce - metoda, která umožňuje na základě poznatků o jednotlivých faktech vyvozovat obecné závěry.

Dedukce - je to myšlenkový proces, ve kterém z určitých předpokladů logicky odvozujeme závěr. Z určitých výroků, které jsou považovány za pravdivé, jsou vyvozovány další závěry.

Tato metoda bude využita v praktické části k ověření teoretických závěrů.

3 Teoretická východiska kompetencí a kompetenčních modelů

Následující teoretické kapitoly poskytnou podrobné informace o kompetencích a kompetenčních modelech. Nejprve se budeme věnovat bohaté historii a samotnému pojmu kompetence. Dále se budeme zabývat znaky, členěním a měřením úrovně kompetencí. Po teoretických východiscích kompetencí následuje problematika kompetenčních modelů. Konkrétně se budeme věnovat definicím kompetenčních modelů, jejich členěním, přístupům k jejich tvorbě a závěrečná část této teoretické části je věnována procesu tvorby kompetenčních modelů.

3.1 Historie kompetence

Kompetence je stěžejním pojmem této diplomové práce. Kořeny tohoto pojmu sahají až do roku 1954, kdy Flanagan na základě studií zveřejnil, že analýza pracovního místa by měla být založena na identifikaci klíčových požadavků (kompetencí) na toto místo. Ti, kteří tyto požadavky splňovali, byli úspěšnější než ti, kteří je nesplňovali. To, co od sebe odlišovalo úspěšné a neúspěšné jedince, odborníci označovali různě. Až v roce 1959 Robert White poprvé vymyslel pojmenování pro tento lidský rys, který nazval „kompetence“ (Kubeš, Spillerová a Kurnický; 2004).

V roce 1973 se veřejnost na základě článku amerického psychologa McClellanda začala o termín kompetence zajímat a aplikovat ho v kontextu řízení lidí. V tomto článku McClelland zastával názor, že by se v procesu výběru zaměstnanců nemělo zaměřovat na inteligenci uchazečů, ale zejména na jejich kompetence. Tento článek způsobil velký rozruch, jelikož se už desítky let uplatňoval přístup založený na tom, že inteligence je ten nejlepší faktor pro hodnocení úspěšnosti v práci. Hlavním motivem pro napsání tohoto článku bylo pro McClellanda dynamicky se měnící podnikatelské prostředí. Svůj článek později podložil také svou analýzou, ze které vyplývalo, že tradiční postoj zaměřený na inteligenci, nepředpovídal pracovní a životní úspěšnost a že znevýhodňoval menšiny, ženy a lidi z nižších společenských vrstev (Kubeš, Spillerová a Kurnický; 2004).

Dynamicky se měnícímu podnikatelskému prostředí se věnoval také Alvin Tofler, který v roce 1980 napsal knihu *The Third Wave*. V této práci popisuje změny od stabilního prostředí k dynamickému prostředí, kdy se výchozí stabilní období vyznačovalo vysokou specializací, standardizací a víceúrovňovou organizační strukturou organizací. Změny následně nastaly v informační revoluci, v pokroku v používání nových technologií, v globalizaci a v hodnotové orientaci pracovníků, kteří již začali klást důraz uspokojování

vyšších potřeb, jako je např. seberealizace, osobní růst, nést odpovědnost. Toto dynamické prostředí organizace nutilo na změny reagovat, investovat do nových technologií a osvojit si nové způsoby fungování. To, co z těchto technologií ale udělá úspěšnou a prosperující organizaci jsou však lidé, konkrétně jejich dovednosti, schopnosti, vědomosti, což se začalo nazývat kompetencí (Kubeš, Spillerová a Kurnický; 2004).

Pojem kompetence následně v roce 1982 zpopularizoval také Boyatzis, který zdůrazňoval rozdíl mezi úkolem, který je potřeba splnit a tím, jaké chování jedinec potřebuje, aby daný úkol splnil podle požadavků. Toto odlišení vedlo k Boyatzisovu pojetí definici kompetence, kdy ji definoval jako „...schopnost člověka chovat se způsobem odpovídajícím požadavkům práce v parametrech daným prostředím organizace, a tak přinášet žádoucí výsledky“ (Kubeš, Spillerová a Kurnický; 2004).

3.2 Pojem kompetence

Od doby, kdy Boyatzis zpopularizoval termín kompetence, objevilo se spoustu alternativ pro použití termínu „competency“ a přístupů k tomu, co tento pojem zahrnuje a jak ho lze uplatnit. V zahraniční i české odborné literatuře se vyskytuje mnoho různých přístupů k vymezení pojmu kompetence, kdy se tento pojem se liší v jeho používání a významu. Pojem kompetence se používá ve dvou základních významech. V angličtině jsou známy dva termíny, které jsou do češtiny překládány jako kompetence, a to „competence“ a „competency“ (Procházka, Vaculík, Smutný; 2013).

U prvního významu, který je spojen s anglickým výrazem „competence“, se dá kompetence chápat jako pravomoc, či oprávněnost jedince o něčem rozhodnout. S tímto oprávněním o něčem rozhodnout se také pojí odpovědnost za důsledky rozhodnutí, která dává pojmu kompetence druhý význam. Tento druhý význam je naopak spojen s anglickým termínem „competency“ a představuje charakteristiky osoby zahrnující komplexní soubor dovedností, schopností, znalostí, zkušeností, vlastností a chování, jenž je důležitý pro efektivní výkon jedince a který napomáhá k úspěchu organizace. Kociánová (2010) v rámci tohoto pojetí zmiňuje ještě jednou významnou složku, a to motivaci člověka. Tento význam apeluje na schopnost vykonávat úkoly požadované pracovním místem, umět je vykonávat a být patřičně kvalifikovaný (Bláha, Čopíková, Horváthová; 2016).

První význam je tedy něco, co člověk dostane zvenčí, zatímco druhý význam udává vnitřní kvalitu člověka, která je dána jeho rozvojem, který je téměř nezávislý na okolí (Bartoňková; 2010).

Dle Procházka, Vaculík a Smutný (2013) se termín „competence“ používá pro popis toho, co mají pracovníci dělat a pro definování minimálních standardů výkonu. Naopak termín „competency“ se aplikuje pro odpovědi na to, jak pracovníci těchto standardů dosahují.

Vodák a Kucharčíková (2011) uvádí zjednodušený rozdíl mezi dvojím chápáním pojmu kompetence, přičemž u prvního významu definují, že se jedná o „cosi daného člověka zvenku, na základě konsenzu druhých“. Naopak u druhého významu poukazují na vnitřní kvalitu člověka, která je výsledkem jeho rozvoje a je nezávislá na okolí.

Armstrong (2002) zmiňuje, že je nevhodné v češtině používat slovo „kompetence“, protože je v České republice toto slovo spojováno s pravomocí a různí autoři dávají tomuto termínu různý význam, z čehož pak může vzniknout zmatek. Termínu „competency“ přikládá v češtině výraz „schopnost“ a termínu „competence“ přikládá český výraz „kvalifikace“ nebo „odborná způsobilost“. Jelikož zmiňovaný Armstrong (2002) ve své knize vysvětluje pouze termín „competency“, nepoužívá v této knize český termín „kompetence“, ale výraz „schopnost“.

Veteška a Tureckiová (2008) vymezují termín kompetence v definici, která v sobě zahrnuje oba výše zmíněné přístupy, a to „...jako jedinečnou schopnost člověka úspěšně jednat a dále rozvíjet svůj potenciál na základě integrovaného souboru vlastních zdrojů, a to v konkrétním kontextu různých úkolů a životních situací, spojenou s možností a ochotou (motivací) rozhodovat a nést za svá rozhodnutí odpovědnost“. Tato definice v sobě zahrnuje oba výše zmíněné přístupy.

Fišer a Plamínek (2005) uvádí kompetence jako dualitu pracovního výkonu a lidských zdrojů.

Dle Hroník (2006) se kompetence vztahuje spíše k samotné aktivitě než k vlastnosti. Kompetence pojímá jako spojení toho, čím a jak zaměstnanec dosáhne určitého měřitelného výkonu.

Pojem kompetence je složitý pojem a mezi odborníky existují rozdíly ve vymezení. Kompetentní zaměstnanec, který plní své úkoly podle požadavků, splňuje tyto tři podmínky:

1. Vlastní vlastnosti, schopnosti, vědomosti a dovednosti, které splnění daného úkolu požaduje.
2. Je motivován k řádnému plnění úkolu.
3. Má příležitost toto chování v daném podniku uplatnit (Vodák, Kucharčíková; 2011).

Všechny definice kompetencí mají v sobě společné prvky. Kandula (2015) uvádí tyto čtyři společné prvky pro pojem kompetence:

- Kompetence je soubor znalostí, dovedností a osobních atributů, jako jsou motivy, rysy a vlastní image.
- Kompetence jsou základními charakteristikami osoby.
- Kompetence korelují s výkonem v zaměstnání.
- Kompetence mohou předvídat výkon.

Bláha, Čopíková, Horváthová (2016) doplňují další společný prvek pro pojem kompetence:

- Podle kompetencí lze odlišit vynikající výkon od průměrného.

Dle národní soustavy povolání „kompetence představují souhrn vědomostí, dovedností, schopností, postojů a hodnot umožňující uplatnění a osobní rozvoj jednotlivce. Je to jazyk, kterým jsou v Národní soustavě povolání popisovány požadavky na pracovníka. Vyjadřují předpoklady k výkonu určitého souboru činností. Říkají, co má zaměstnanec znát, umět a jak se má chovat.“

Neexistuje jednotná definice kompetence a definice toho, čím je kompetence tvořena. Woodruffe (1992) tvrdí, že „kompetence se používá jako deštník, pod který se vejde vše, co může přímo nebo nepřímo souviset s pracovním výkonem“.

3.3 Složky a znaky kompetence

Vodák a Kucharčíková (2011) rozdělují složky osobnosti, které tvoří kompetence, do pěti skupin:

- **Motivy** – to, co podněcuje jednání člověka určitým směrem, vnitřní pohnutky, které podněcují a udržují aktivitu. Kandula (2015) vysvětluje motiv v kontextu kompetence jako potřebu dosažení úspěchu, nutkání překročit běžné výkonnostní standardy a maximalizovat svůj potenciál.
- **Rysy** zahrnují charakteristiky osobnosti. Charakter Kandula (2015) vysvětluje tak, že vytváří podobné nebo stejné chování v různých situacích.
- **Vnímání sebe samého** ovlivňuje přesvědčení o sobě, zda jedinec má na to úkol splnit.
- **Vědomosti** představují poznatky, které jedinec získal a které souvisí s vykonávanou prací.
- **Dovednosti** garantují, že je jedinec schopný vykonat činnosti, které souvisí s daným úkolem. Dvořáková a kol. (2005) dovednosti definují jako „...způsobilosti jedince

vědomě provádět v aktuálním čase a prostoru konkrétní činnosti, jež mají poznávací, výkonový a efektivní smysl“.

Kandula (2015) uvádí ještě jednu složku kompetence, a to znalosti.

- **Znalosti** představují uchování informací.

Znalosti a dovednosti lze měnit, zatímco je obtížné změnit osobní vlastnosti. McClelland na základě jeho výzkumu kompetencí odhalil, že vlastnosti osobnosti více ovlivňují předvídání pracovního úspěchu než znalosti a dovednosti. Vlastnosti osobnosti rozhodnou, kdo vykonává práci dobře a znalosti s dovednostmi jen přispívají k minimálnímu přijatelnému výkonu práce (Kandula; 2015).

Jelikož existuje spousta definic kompetence, Vetečka a Tureckiová (2008) zmiňují tyto nejvýznamnější znaky kompetence:

- **Kompetence je kontextualizovaná** – tzn., že musí být zasazená do určitého prostředí.
- **Kompetence je multidimenzionální** – je efektivní kombinací znalostí, dovedností, představ a postojů.
- **Kompetence je definována standardem** – úrovně kompetence a kritéria pro hodnocení očekávaného výkonu jsou už předem stanoveny.
- **Kompetence má potenciál pro akci a rozvoj** – kompetence je získávána a rozvíjena v rámci vzdělávání.

3.4 Měření úrovně kompetencí

Jakmile jsou kompetence určeny, je dalším úkolem změřit rozdíl mezi skutečným stavem a požadovaným stavem kompetencí zaměstnance. Existuje více metod pro měření kompetencí, přičemž se tyto metody liší v přesnosti, náročnosti použití a vhodnosti pro různé kompetence. Pro tyto měření lze použít tyto metody: **analogové, analytické, CBI a 360° zpětná vazba** (Kubeš, Spillerová a Kurnický; 2004).

3.4.1 Analogové metody

Tyto metody zkoumají aktuální chování po vyprovokování podnětnou situací. Patří zde hraní rolí, případové studie, prezentace, skupinová cvičení, modelování chování a kritický incident.

- **Skupinová cvičení** – jedná se např. o porady, prezentace, týmové řešení problémů, kdy se zjišťuje, jak hodnocený využívá své kompetence.
- **Hraní rolí** – hodnotitel hodnotí vystupování hodnoceného v určité cvičné situaci a navrhuje zlepšení kompetencí.
- **Prezentace** – hodnocený má za úkol připravit si prezentaci a přednést ji před ostatními. Tato prezentace ověří přítomnost rétorických dovedností, emoční stability, flexibility při zvládání otázek, schopnosti naslouchat, atd.
- **Případové studie** – hodnocený musí vyřešit vymyšlené nebo skutečné příběhy, přičemž musí své řešení přednést a zdůvodnit.
- **Modelování chování** – hodnocený se seznamuje s teoretickým modelem chování, který následně s hodnotitelem analyzuje.
- **Kritický incident** – hodnocený řeší naprosto odlišnou situaci, než jakou normálně ve své práci řeší a následně s hodnotitelem rozebírají způsob řešení (Kovács; 2009).

3.4.2 Analytické metody

Mezi analytické metody se řadí testy mentálních schopností, motivační dotazníky, dotazníky, které zjišťují míru temperamentu a různé psychometrické nástroje.

- **Testy mentálních schopností** – tyto testy zastřešují testy inteligence, testy schopností a testy vědomostí.
- **Motivační dotazníky** – analyzují, co a jak jedince motivuje.
- **Psychometrické nástroje** – mezi tyto nástroje patří psychometrický dotazník, kdy hodnocený popisuje sám sebe a rozděluje příslušný počet bodů. Dotazník není omezen časem a neexistují správné a nesprávné odpovědi. Dále se zde zahrnují psychometrické výkonové testy, které doplňují psychometrický dotazník. Jsou zaměřené pouze na jednu oblast a na rozdíl od dotazníků jsou časově omezeny a rozlišují se zde správné a nesprávné odpovědi (Horváthová, Bláha, Čopíková; 2016).

3.4.3 CBI

CBI, tzv. competency based interview je rozhovor, pomocí kterého hodnocený analyzuje své předchozí jednání, na základě kterých hodnotitel hledá vyskytující se kompetence. (Kubeš, Spillerová a Kurnický; 2004).

Horváthová, Bláha, Čopíková (2016) uvádí tyto klasické otázky při tomto rozhovoru:

- „Popište situaci, kdy jste musel/a jednat s problémovou osobou. Co jste mu/jí řekl/a?“

- „Popište situace, kdy jste musel/a sdělit nadřízeným nějakou špatnou zprávu.“
- „Popište, jak si plánujete čas (práci), pokud máte neobvykle hektický den. Popište prosím konkrétní příklad.“
- „Určitě se často dostáváte do situací, kdy jste pod velkým tlakem. Můžete mi popsat nějakou takovou situaci, a jak jste ji nakonec vyřešil/a?“

Mínusem této metody je, že hodnocený má většinou sklon k tomu chválit, anebo vyzdvihnout pouze kladné události. Proto by si hodnotitel měl připravit rovněž otázky na negativní věci, kdy tyto otázky mohou přivést hodnoceného do stresové situace a pomůžou lépe hodnoceného poznat (Horváthová, Bláha, Čopíková; 2016).

3.4.4 360° zpětná vazba

360° zpětnou vazbu či vícenásobné hodnocení Kubeš a Šebestová (2008) definují tak, že hodnocený je hodnocen různými hodnotiteli podle stejných kritérií. Hodnoceného hodnotí jeho kolegové, nadřízení, podřízení, zákazníci, případně externisté, a podávají mu zpětnou vazbu o tom, jak vidí jeho chování. Hodnotitelé musí být pro hodnocení řádní proškoleni. Hodnocený musí být s dostatečným předstihem o všem informován. 360° zpětná vazba získává údaje z dotazníků, které měří z různých úhlů chování jedinců v porovnání s kompetenčním modelem. V těchto dotaznících respondent hodnotí pomocí frekvenční stupnice, která udává, jak často se jedinec chová určitým způsobem, a také pomocí hodnotící stupnice, kdy respondent hodnotí jak dobře je dané chování u hodnoceného rozvinuté. Při rozhodování o hodnotící stupnici je nutné zvážit, zda je vhodnější lichý nebo sudý počet stupňů. Úskalím liché stupnice je chyba centrální tendence, kdy respondenti mají sklon hodnotit hodnotami ze středu. Naopak u sudé stupnice chybí střední hodnota a respondenti mají sklon použít buď jednoznačně pozitivní, nebo jednoznačně negativní ohodnocení. Nejvíce používaná je pětistupňová stupnice. V dotaznících mohou být zahrnuty také otevřené otázky.

3.5 Členění kompetencí

Existuje mnoho typů kompetencí. Každý kompetenční model by měl být strukturován do dílčích částí.

Centrální databáze kompetencí uvádí tuto strukturu kompetenčních modelů: **měkké kompetence, obecné dovednosti a odborné znalosti a dovednosti.**

Měkké kompetence Centrální databáze kompetencí definuje jako „soubor požadavků potřebný pro kvalitní výkon jednotky práce, nezávislý na konkrétní odbornosti, ale na komplexních schopnostech člověka“. Příkladem měkkých kompetencí může být spolupráce, samostatnost, flexibilita, atd.

Obecné dovednosti pak Centrální databáze kompetencí definuje jako „soubor obecných požadavků potřebných pro výkon práce, které zcela výhradně nesouvisí s určitou profesí“, a to např. počítačová způsobilost, ekonomické nebo právní povědomí, jazyková způsobilost v angličtině, atd.

Odborné znalosti a dovednosti zahrnují odborné požadavky, které jsou důležité pro výkon práce.

Bláha, Čopíková, Horváthová, Kashi (2014) rozlišují kompetence podle toho, jak mohou předvídat výkon v dané pozici, a to na:

- **Prahové kompetence** – základní charakteristiky jedince, které potřebuje jako minimální pro danou pozici, aby vůbec mohl tuto práci vykonávat.
- **Odlišující kompetence** – odlišují vynikající výkony od průměrných.

Vodák a Kucharčíková (2011) rozděluje kompetence do těchto tří skupin:

- **Manažerské kompetence** zahrnují schopnosti a dovednosti, které přispívají k vynikajícímu výkonu v manažerské pozici. Zde patří např. řešení konfliktů, delegování, koučování zaměstnanců, plánování, hodnocení a výběr zaměstnanců.
- **Interpersonální kompetence** napomáhají k efektivní komunikaci manažera a k vytváření pozitivních vztahů mezi spolupracovníky a zákazníky. Do této skupiny kompetencí patří např. empatie, spolupráce, vyjednávání, budování vztahů a aktivní naslouchání.
- **Technické kompetence** je soubor dovedností, které se vztahují k dané pracovní pozici, a to např. účetnictví, finance, rozpočet, programování.

Dále Vodák a Kucharčíková (2011) uvádí toto členění kompetencí:

- **Klíčové kompetence**, které jsou charakteristické pro všechny zaměstnance. Dle Národního programu rozvoje vzdělávání v České Republice (2000) není při hledání zaměstnání důležitá jen kvalifikace uchazeče, ale zejména to, zda má uchazeč také dostatečné všeobecný a obecně odborný základ vzdělání a klíčové kompetence, jež jsou podstatné pro

uplatnění na trhu práce, případně pro rekvalifikaci. Tyto klíčové kompetence definuje tak, že klíčové kompetence „zahrnují schopnosti, dovednosti, postoje, hodnoty a další charakteristiky osobnosti, které umožňují člověku jednat adekvátně a efektivně v různých pracovních a životních situacích.“ Veteška a Tureckiová (2008) definují klíčové kompetence jako „kompetence, jež představují přenosný a univerzálně použitelný soubor vědomostí, dovedností a postojů, které potřebuje každý jedinec pro své osobní naplnění a rozvoj, pro zapojení se do společnosti a úspěšnou zaměstnatelnost.“

Klíčové kompetence jsou takové kompetence, které odlišují firmu od konkurence z odvětví a vytvářejí konkurenční výhodu (Bartoňková; 2010).

Belz (2015) vnímá klíčové kompetence jako „takové znalosti, schopnosti a dovednosti, které vyúsťují v kompetence, s jejichž pomocí je možno v daném okamžiku zastávat velký počet pozic a funkcí a které jsou vhodné ke zvládnutí problémů celé řady většinou nepředvídatelně se měnících požadavků v průběhu života“. Jelikož je dnešní doba plná změn, a to zejména v oblasti elektroniky a techniky, odborné znalosti velmi rychle zastarávají. Klíčové kompetence jsou dlouhodoběji udržitelné než odborné znalosti a mají napomoci zacházet s těmito odbornými znalostmi se zaměřením na budoucnost. Klíčové kompetence jsou schopností chovat se přiměřeně situaci.

Dále Belz (2015) odkazuje na tuto strukturu klíčových kompetencí: sociální kompetence, kompetence ve vztahu k vlastní osobě a kompetence v oblasti metod.

Sociální kompetencí myslí např. schopnost týmové práce, kooperativnost, komunikativnost a schopnost řešit konflikty.

Kompetencí ve vztahu k vlastní osobě pak myslí být svým vlastním manažerem, schopnost reflexe vůči sobě, vědomé rozvíjení vlastních hodnot, schopnost hodnotit sám sebe, rozvíjet se a být kompetentní v zacházení sám se sebou.

Kompetence v oblasti metod zahrnuje postupovat systematicky, generovat nové a tvořivé řešení, strukturovat a klasifikovat nové informace, poznávat souvislosti, zvažovat šance a rizika

Dále konstatuje, že „získávání klíčových kompetencí je celoživotní, individuální proces, který slouží k rozvoji osobnosti“. Veteška a Tureckiová (2008) doplňují, že rozvoj klíčových kompetencí je spojeno se vzděláním, celoživotním učením a rekvalifikací.

Werner (2003) zmiňuje klíčové kompetence, které jsou podle představ zaměstnavatelů, a to jednat samostatně, myslet v souvislostech, samostatně se učit, být připraven podávat výkon, mít radost z práce, sociální přizpůsobivost, mít dobré pracovní vlastnosti (spolehlivost, dodržování termínů) a zodpovědnost.

Dvořáková a kol. (2004) uvádějí nejjednodušší členění kompetenčních modelů, a to na **odborné kompetence** a **sociálně psychologické kompetence**. Odborné kompetence jsou pak tvořeny znalostmi, know-how z oboru, dovednostmi, zkušenostmi, komunikačními dovednostmi apod. Sociálně psychologické kompetence naopak tvoří např. schopnost vést, práce v týmu, řešit problémy, zvládání konfliktů.

3.6 Kompetenční modely

Kompetenční modely jsou zjednodušeně určitým způsobem uspořádané kompetence. Jsou důležitým nástrojem pro řízení zaměstnanců (Hroník; 2006).

Dle Kovács (2009) „modely kompetencí popisují v různé míře detailnosti konkrétní kombinace znalostí, dovedností a dalších charakteristik osobnosti, které jsou potřebné k efektivnímu plnění úkolů ve firmě“. Rozhodnutí o tom, jaký kompetenční model vznikne, pak závisí na záměru dané firmy.

Kociánová (2010) definuje kompetenční modely tak, že „vymezují nároky na člověka ve vztahu k jeho pracovní činnosti, zahrnují schopnosti a charakteristiky osobnosti, které jsou nezbytné pro výkon na pracovním místě“. Tyto charakteristiky jsou pak začleněny do homogenních kategorií, které jsou pak označovány jako kompetence.

Dvořáková a kol. (2005) zdůrazňují, že se kompetenční model nemusí vztahovat k pracovnímu místu, ale ukazuje nároky na širší uplatnitelnost pracovníka v organizaci.

Kompetenční modely pomohou organizacím zjistit, jaké chování zaměstnanců mají požadovat, podporovat, rozvíjet a následně odměňovat (Kubeš, Spillerová, Kurnický; 2004).

Kompetenční model sděluje, jak a čím je možné dosáhnout měřitelného výsledku (Bartoňková; 2010).

3.6.1 Efektivní kompetenční model

Aby byl kompetenční model efektivní, musí dle Hroníka (2008) splňovat tyto náležitosti:

- Nevychází z vlastností, ale z očekávaného a pozorovatelného chování.
- Je tvořen maximálně **10-12 kompetencemi**.
- Je **závazný pro všechny** (nebo alespoň pro klíčové zaměstnance v organizaci).
- Je **sdílený**, tzn., že byl sestaven jak shora, tak zdola a po vytvoření je neustále zpestřován.

- Vytváří **propojení mezi hodnotami organizace a popisem práce**. Také musí mít návaznost na strategii organizace, na personální strategii a na personální činnosti.

Bláha, Čopíková, Horváthová (2016) ještě doplňují, že efektivní kompetenční model je:

- **Široce využitelný**, což znamená, že je podstatou pro vytvoření integrovaného systému řízení pracovníků. Uplatní se v získávání a výběru pracovníku, ve vzdělávání a rozvoji, v kariérním růstu, v hodnocení pracovníků apod.

3.6.2 Členění kompetenčních modelů

Je možné použít několik typů kompetenčních modelů, ale záleží zejména na záměrech společnosti, který kompetenční model použije. Kubeš, Spillerová a Kurnický (2004) člení kompetenční modely do těchto tří skupin:

- **Modely klíčových kompetencí**, které jsou společné pro všechny pracovníky organizace bez ohledu na jejich pozici nebo roli v hierarchii společnosti. Tyto modely většinou obsahují 5 – 10 kompetencí. Tyto klíčové kompetence podporují hodnoty společnosti, firemní kulturu a výkon.
- **Specifické kompetenční modely**, které se vztahují ke konkrétní pozici v konkrétní organizaci a berou v úvahu spoustu specifických informací. Naplnění těchto specifických kompetencí činí daného pracovníka úspěšným. Tyto modely jsou velmi přesné.
- **Generické kompetenční modely** obsahují daný již osvědčený seznam kompetencí, které se vztahují ke konkrétní pracovní pozici. Tyto modely usnadní organizacím práci s tvorbou kompetenčních modelů, ale neberou v úvahu specifika konkrétní organizace. Validita těchto modelů je vysoká, protože bývají sestaveny na základě výzkumů v několika firmách.

3.7 Přístupy k tvorbě kompetenčního modelu

Vypůjčený přístup spočívá v převzetí již existujícího modelu od personálních nebo konzultačních společností. Nevýhodou je, že tento model nerespektuje konkrétní podmínky organizace. Výhoda tohoto modelu naopak je to, že je časově i finančně nejméně náročný.

Kombinovaný přístup je modifikací již vytvořeného modelu na konkrétní specifické podmínky organizace, která se realizuje pomocí diskuzí, dotazníků, strukturovaným rozhovorem, apod.

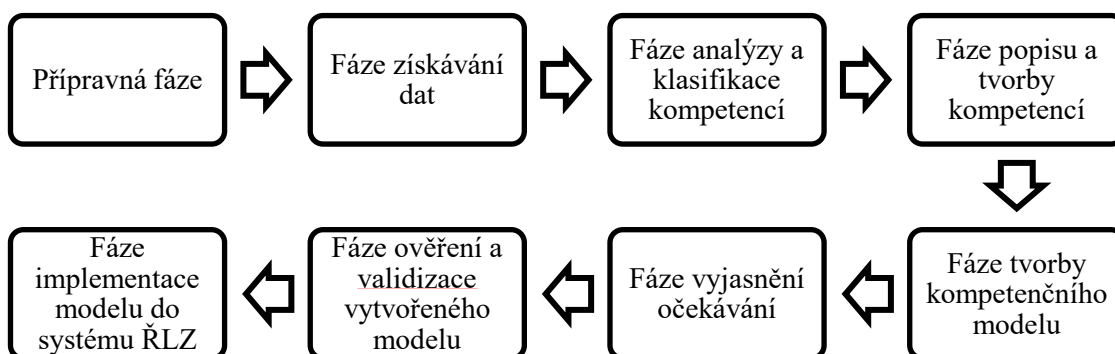
Přístup šitý na míru nepracuje s předem nadefinovanými kompetencemi, ale na základě znalosti pracovního místa a organizace, je tvořen zcela nový kompetenční model, který má zajistit nadstandartní výkon. Je zde potřeba vynikající znalost daného pracovního místa. Tento přístup je časově i finančně nejnáročnější (Kovács; 2009).

Jak zmiňuje Kubeš, Spillerová a Kurnický (2004), volba přístupu k tvorbě kompetenčního modelu závisí na záměru tvorby, na cílech organizace, na míře rozvoje organizace, na vnějších podmínkách, na časových možnostech a na finančním omezení.

3.8 Proces tvorby kompetenčních modelů

Proces tvorby kompetenčních modelů můžeme shrnout do následujících osmi fází viz obrázek 3.1., přičemž pro efektivní kompetenční model se nedoporučuje žádnou fázi vynechat. První čtyři fáze se vztahují k identifikaci kompetencí a další čtyři fáze se zabývají tvorbou kompetenčního modelu a jeho využitím.

1. přípravná fáze,
2. fáze sběru dat,
3. fáze analýzy a klasifikace informací,
4. popis a tvorba kompetencí,
5. tvorba kompetenčního modelu,
6. vyjasnění očekávání,
7. ověření a validace vytvořeného modelu,
8. implementace vytvořeného kompetenčního modelu do systému řízení lidských zdrojů (Horváthová, Bláha, Čopíková; 2016).



Obrázek 3.1 Proces tvorby kompetenčních modelů

Zdroj: HORVÁTHOVÁ, Petra, Jiří BLÁHA a Andrea ČOPÍKOVÁ. *Řízení lidských zdrojů: nové trendy.* (s. 258)

3.8.1 Přípravná fáze a fáze sběru dat

Prvním krokem procesu tvorby kompetenčních modelů je na základě rozhovorů s manažery a analýzy vnitropodnikových materiálů identifikovat klíčové pracovní pozice, pro které budou kompetenční modely vytvářeny. Dále je v této fázi důležité porozumět cílům, strategiím a organizační struktuře podniku (Bláha, Čopíková, Horváthová; 2016).

Po získání těchto informací je možné přejít k fázi sběru dat, kde je potřeba získat informace o pracovních pozicích, pro které bude vytvářen kompetenční model. Tyto informace lze získat pomocí těchto technik: rozhovor, panely expertů, průzkumy, dotazníkové techniky, databáze kompetenčních modelů, analýza pracovních míst a pozorování. Tyto techniky jsou podrobněji popsány níže.

Volba techniky závisí na záměru, financích, času a zkušenostech tvořících kompetenčního model. Není vhodné v této fázi pracovat pouze s jednou technikou (Bartoňková; 2010).

Jak tvrdí Kandula (2015) toto je velmi kritická fáze při procesu tvorby kompetencí, protože kvalita této fáze ovlivňuje kvalitu a efektivitu kompetenčního modelu.

Panel expertů, kdy nadřízení dané pozice nebo externí konzultanti řízení lidských zdrojů mají za úkol sestavit chování, které je potřebné pro průměrný a nadstandartní výkon. Vygenerované požadavky na chování jsou pro vysokou vypovídací schopnost dále buď více krát nezávisle posouzeny, nebo jsou strukturovány do dotazníku, který znovu posoudí jiní experti (Kubeš, Spillerová a Kurnický; 2004).

Pozorování patří mezi nejstarší metody získávání informací o pracovních pozicích. Touto metodou lze získat informace, které si sám pracovník nemusí uvědomovat. Pro efektivní pozorování musí být pozorovatel řádně vyškolen a pozorování si také musí podrobně naplánovat. Při plánování by si pozorovatel měl naplánovat co, jak a jak často bude pozorovat (Bláha, Čopíková, Horváthová; 2016).

Rozhovor

Jako výhodu rozhovoru Kubeš, Spillerová a Kurnický (2004) uvádějí flexibilitu a citlivost na některé nečekané aspekty, vztahující se k požadavkům pracovního místa, které jiné metody neodhalí. Naopak nevýhodu spatřují ve studiích, jejichž výsledkem bylo to, že tradiční rozhovory zaměřené na behaviorální projevy, mají malou vypovídací schopnost o tom, kdo uspěje.

Kubeš, Spillerová a Kurnický (2004) odkazují také na sociálně-psychologické studie, které prokazují, že neexistuje vztah mezi tím, co lidé říkají, že dělají a mezi tím, co skutečně dělají. Na základě těchto poznatků se rozhovory zaměřené na kompetence zaměřují na to, jak se lidé chovají v určitých situacích. Tato technika rozhovoru zaměřená na analýzu minulých událostí nese v angličtině název „**Behavioural Events Interview**“, ze kterého se také používá zkratka pro tento rozhovor **BEI**. BEI je založen na tom, že minulé chování může předpovědět budoucí chování. Cílem BEI je zjistit, jak se dotazovaný choval v různých situacích při jeho minulé práci (Bláha, Čopíková, Horváthová; 2016).

Kubeš, Spillerová a Kurnický (2004) uvádí, že vedoucí rozhovoru musí mít s BEI zkušenosti a že by si měl pořídit z tohoto rozhovoru záznam, a to nejlépe nahrávku. Dále uvádí tyto výhody BEI rozhovoru:

- Výsledky lze zpracovat pomocí kvalitativních metod.
- Pomocí BEI je možné vyhotovit nový model nebo také prověřit již existující model.
- BEI umožňuje poznat chování, které je propojeno s efektivním i naopak neefektivním chováním.
- Údaje z BEI jsou použitelné pro realizaci rozvojových aktivit šitých na míru.

Dotazníkové techniky jsou tvořeny různými cílově strukturovanými otázkami, kterými lze zjistit informace, které se týkají kompetencí (Kovács; 2009).

3.8.2 Fáze analýzy a klasifikace informací

Získané informace z předchozí fáze se nyní zpracovávají. Výsledkem tohoto zpracování je náčrt kompetencí, který se následně ještě testuje na větším vzorku respondentů.

Kovács (2009) doporučuje si nejprve na základě informací z předchozí fáze vytvořit seznam všech kompetencí potřebných pro výkon dané pozice, ze kterého poté sestavit dotazník a na základě hodnotící škály zjistit, jaké znalosti a dovednosti a v jaké míře jsou potřebné. Dále Kovács (2009) také upozorňuje, že je důležité, aby respondenti měli možnost do dotazníku doplnit ty kompetence, které v dotazníku nejsou, ale jsou podle nich důležité.

Výstupem vyhodnocení dotazníku vznikne seznam kompetencí, které respondenti dotazníku uvedli jako potřebné. Z tohoto dotazníku již můžeme předběžně načrtnout kompetenční model, který mohou následně ještě manažeři společnosti upravit podle svých představ (Bláha, Čopíková, Horváthová; 2016).

3.8.3 Popis a tvorba kompetencí

V rámci této fáze se co nejpresněji zpracovává charakteristika kompetencí z předchozí fáze, vytváří se stupnice důležitosti a nakonec se kompetence pojmenují. Stupnice vyjadřuje, jak je určitá kompetence významná pro efektivní výkon na dané pozici. Je tvořena úrovněmi a to od nejslabší úrovně až po nejvyšší úroveň, přičemž každá úroveň musí být odlišitelná od její předcházející úrovně. Při tvorbě stupnic by se měly dodržovat tyto zásady: nepoužívat dvojznačnosti, nepoužívat příliš všeobecný ani příliš konkrétní charakteristiky a v definici neuplatňovat slovo kompetence (Kubeš, Spillerová a Kurnický; 2004).

Kovács (2009) uvádí, že pro pojmenování kompetence se má použít jedno slovo (případně několik málo slov), které bude snadno zapamatovatelné a bude odlišitelné od ostatních kompetencí.

K popisu úrovní kompetencí lze využít volně dostupnou databázi centrálních kompetencí, která byla vytvořena v rámci Národní soustavy povolání (Bláha, Čopíková, Horváthová; 2016).

3.8.4 Tvorba kompetenčního modelu a vyjasnění očekávání

Pro tvorbu kompetenčního modelu je potřeba zjistit stupeň důležitosti kompetencí a přiřadit kompetencím cílové hodnoty, které stanovují požadovanou úroveň kompetence pro danou pozici. Tyto informace lze získat pomocí dotazníků s popisem jednotlivých úrovní kompetencí a stupnicí důležitosti kompetencí. Dotazníky jsou nejčastěji adresovány pracovníkům na pracovních místech, pro které se kompetenční model vytváří a nadřazeným těchto míst (Bláha, Čopíková, Horváthová; 2016).

Kubeš, Spillerová a Kurnický (2004) uvádí, že je v této fázi potřebné vybrat si přístup pro tvorbu kompetenčního modelu. Výčet těchto přístupů byl uveden výše v kapitole 3.8. *Přístupy k tvorbě kompetenčních modelů*. Nejsnadnější je použití již vytvořeného kompetenčního modelu, střední cestou je modifikace hotového modelu a nejtěžším přístupem je vytvoření úplně nového kompetenčního modelu.

V této fázi může ještě proběhnout diskuze, kdy se schvalují navržené stupně důležitosti požadované úrovně daných kompetencí. Po této diskuzi se vytvoří kompetenční modely pro určité pracovní pozice (Bláha, Čopíková, Horváthová; 2016).

Kompetenční model může být sestaven v různých podobách, a to v podobě textu, tabulky nebo v grafické podobě. Graf může být inspirován logem firmy nebo jejím předmětem podnikání (Bartoňková; 2010).

3.8.5 Ověření a validizace vzniklého modelu a jeho implementace do systému řízení lidských zdrojů

Tato fáze ověřuje, zda je možné se na vytvořený kompetenční model opravdu spolehnout a zda definuje skutečně takové chování, na základě kterého zaměstnanci dosáhnou nadprůměrných výsledků (Bartoňková; 2010).

Kubeš, Spillerová a Kurnický (2004) uvádí, že se obvykle popisy chování reorganizují do podoby dotazníku a vytvoří se nástroj pro 360° vazbu. Výsledkem následujícího rozboru získaných informací pak je, zda dotazník začlenil pracovníky ve validačním vzorku do správných skupin a s jakou přesností. Do tohoto dotazování může být zainteresován samotný jedinec, přímí nadřízení nebo také zákazníci.

Závěrečná fáze v tomto procesu tvorby kompetenčního modelu je samotná implementace vytvořeného modelu do dané společnosti a využití modelu v praxi. Pokud se budoucí uživatelé vytvořeného kompetenčního modelu zapojili do jeho tvoření, je jeho implementace velmi usnadněna (Kubeš, Spillerová a Kurnický; 2004).

Možné oblasti využití kompetenčního modelu jsou uvedeny níže v kapitole 3.11.

3.9 Doporučení pro tvorbu kompetenčního modelu

Procházka, Vaculík a Smutný (2013) doporučují při tvorbě kompetenčního modelu toto:

- Jako první dobře popsat konkrétní pracovní místo, ke kterému se bude kompetenční model vztahovat. Je nutné vědět, jakou práci bude zaměstnanec dělat, abychom mohli určit, jaké kompetence k tomu bude potřebovat.
- Promyslet důvody a účel, proč je kompetenční model vytvářen, jelikož záměr používání ovlivní podobu kompetenčního modelu.
- Specifické kompetence by měly být určeny na základě zkušeností a expertních názorů klíčových pracovníků v organizaci.
- Posoudit využití generických kompetenčních modelů, které ušetří čas a lze si je modifikovat.
- Zhodnotit, do jaké hloubky bude kompetenční model zpracován, aby v něm nebylo příliš moc kompetencí.

3.10 Využití kompetenčních modelů

Kompetenční modely mají významnou roli v řadě personálních činností. Armstrong (2015) uvádí tyto oblasti využití kompetenčních modelů:

1. Získávání a výběr zaměstnanců.
2. Vzdělávání a rozvoj zaměstnanců.
3. Řízení pracovního výkonu zaměstnanců.
4. Odměňování zaměstnanců.

Získávání a výběr zaměstnanců

Pro proces získávání a výběr zaměstnanců jsou kompetence základ. Bláha, Čopíková, Horváthová (2016) uvádí tyto výhody kompetenčních modelů v rámci výběru pracovníků:

- Podávají úplný obraz o požadavcích na danou pracovní pozici.
- Zvyšují pravděpodobnost přijetí pracovníků, kteří budou na své pozici úspěšní.
- Umožňují organizaci vyhnout se pracovníkům, do kterých se ji nevyplatí investovat.
- Zabezpečují systematičtější proces výběru pracovníků.

Proces získávání zaměstnanců je založen na identifikaci schopností a následně na popisech pracovních míst zpracovaných ve schopnostech. Vedoucím výběrových pohovorů to pak pomůže při tvorbě strukturovaných pohovorů pro výběr a ví, na co se konkrétně u uchazečů zaměřit (Armstrong; 2002).

Kubeš, Spillerová a Kurnický (2004) zmiňují, že je vhodné s implementací kompetenčního modelu začít právě v této oblasti získávání a výběru zaměstnanců, protože je tato implementace firmami přijímána dobře a přináší relativně rychlé výsledky, kdy pracovníci vybráni podle kompetenčních modelů dosahují kvalitnějších výsledků než ti pracovníci, kteří byli vybráni jinak.

Vzdělávání a rozvoj zaměstnanců

Na základě požadované úrovně kompetencí zaměstnance lze určit potřebu vzdělávání zaměstnanců.

Výhodami kompetenčních modelů v procesu vzdělávání a rozvoje zaměstnanců je:

- Pomáhají pracovníkům zaměřit se na kompetence, které jim umožňují podat kvalitní a efektivní výkon.
- Garantují, že je proces vzdělávání a rozvoje zaměstnanců v souladu s organizačními hodnotami a strategiemi.
- Pomáhají při rozvoji talentů.
- Umožňují koučování a poskytování zpětné vazby (Bláha, Čopíková, Horváthová; 2016).

Kubeš, Spillerová a Kurnický (2004) doporučují přistoupit k rozvoji zaměstnanců tak, že by si firma měla vymezit výchozí a cílový stav a najít co nejefektivnější cestu k dosažení cílového stavu. Celý proces musí být podporován vedením organizace.

Řízení pracovního výkonu zaměstnanců

Jak tvrdí Armstrong (2002) „řízení pracovního výkonu je proces hodnocení a zlepšování výkonu založený na dohodě o cílech, požadovaných schopnostech a potřebách rozvoje, na hodnocení výsledků a výkonu ve vztahu k těmto potřebám a na dohodě o nových cílech a plánech rozvoje na základě tohoto hodnocení“. Při kontrole výkonnosti by neměla pozornost směřovat pouze k výsledku výkonu, ale také k způsobu dosažení těchto výsledků. Nejlepším způsobem, jak hodnotit chování je porovnat ho se schopnostmi, které se vztahují k zaměstnání jako celku nebo se schopnostmi, které se týkají jednotlivých pracovních míst (Armstrong; 2002).

Odměňování zaměstnanců

Dle Armstrong (2007) je odměňování na základě kompetencí vhodné v těch organizacích, kde jsou kompetence klíčovým faktorem a kde jsou dobře nastaveny kompetenční modely. Výhodou odměňování na základě kompetencí je, že zaměřuje snahu na dosažení vyšších úrovní kompetencí na rozvoj kompetencí.

Jak tvrdí Armstrong (2012) využití kompetenčního modelu v oblasti odměňování zaměstnanců se nikdy nestalo populárním.

Hodnocení zaměstnanců

Kubeš, Spillerová a Kurnický (2004) přidávají ještě čtvrtou oblast hodnocení zaměstnanců, a to z těchto důvodů:

- V různých pozicích jsou stanoveny různě náročné cíle.
- Očekávané výsledky nemusí být v možnostech zaměstnanců.
- Hodnocení může být odbyto pouze vyplněním formuláře, což je demotivující pro zaměstnance i pro manažery.

Bláha, Čopíková, Horváthová (2016) uvádí tyto výhody kompetenčních modelů v rámci hodnocení pracovníků:

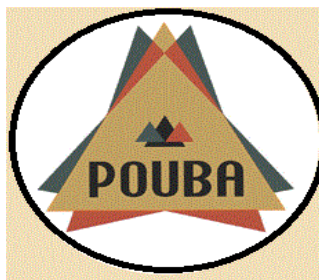
- Podávají informace o tom, co přesně má být hodnoceno.

- Usnadňují průběh hodnotících rozhovorů.
- Umožňují odlišit vysoce výkonné a méně výkonné pracovníky.
- Poskytují lepší orientaci v plánování své kariéry.

Odměňování a hodnocení zaměstnanců je nejvíce náročné na implementaci kompetenčních modelů, protože jsou to velmi citlivé oblasti.

4 Charakteristika společnosti

V této kapitole se seznámíme s firmou, na kterou je tato diplomová práce aplikována. Firma vybraná pro tuto diplomovou práci je Pouba, a.s. Vznik této firmy se datuje ke dni 14. 2. 1996. Firma Pouba, a.s. sídlí v Opavě, konkrétně na Náměstí Republiky 17. Předmětem podnikání této firmy je poskytování ubytování, hostinská činnost a pronájem bytových i nebytových prostor.



Obrázek 4.1 Logo společnosti Pouba, a.s.

zdroj: www.hotelkoruna.cz

Od 1. 6. 1994 firma Pouba, a.s. vlastní tří hvězdičkový hotel Koruna nacházející se v srdci Opavy, který zakoupila ve veřejné obchodní soutěži.



Obrázek 4.2 Hotel Koruna

zdroj: www.hotelkoruna.cz



Obrázek 4.3 Logo hotelu Koruna

zdroj: www.hotelkoruna.cz

Od té doby hotel Koruna prošel několika změnami a nyní je možné si pro ubytování vybrat ze čtyř kategorií pokojů, a to economy, comfort, deluxe nebo apartmán. V letošním roce 2019 společnost Pouba, a.s. vybudovala nově v hotelu Koruna konferenční místnost.

První tři hotelová patra slouží dlouhodobě jako ubytování pro studenty Slezské univerzity v Opavě. V současnosti je ubytovací kapacita hotelu 40 pokojů pro hotelové hosty a 50 pokojů pro studenty.



Obrázek 4.4 Logo kolejí Koruna

zdroj: www.hotelkoruna.cz

Přímo v přízemí hotelu Koruna se nachází moderní restaurace Café Restaurant Mincovna, jejíž název se odvíjí od toho, že na místě restaurace kdysi stávala mincovna. Restaurace je otevřená pro hotelové hosty i pro veřejnost.



Obrázek 4.5 Logo restaurace Mincovna

zdroj: www.hotelkoruna.cz

V roce 2000 společnost Pouba, a.s. převzala do nájmu od Fondu dětí a mládeže hotel Belaria, který byl společností zrekonstruován a následně v roce 2004 odkoupen. V roce 2006 bylo Ministerstvem financí oznámeno, že prodej hotelu Belaria byl ze strany Fondu dětí a mládeže neoprávněný a v roce 2009 byl tento hotel vrácen státu.

V roce 2002 společnost Pouba, a.s. zakoupila také hotel Sonáta, který se nachází v Hradci nad Moravicí. Tento hotel byl společností rovněž zrekonstruován. Tento hotel byl v roce 2016 prodán.

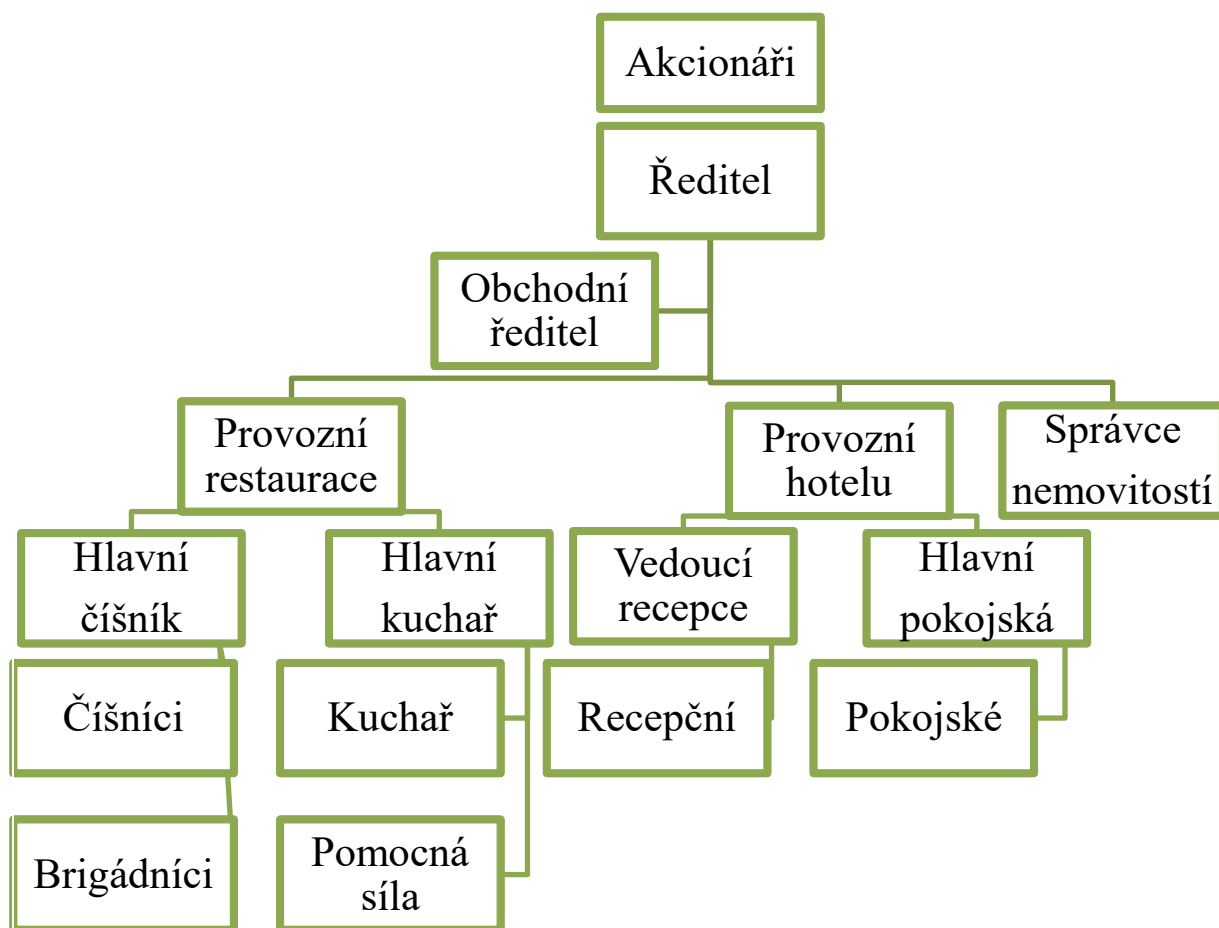
Společnost Pouba, a.s. nabízí k pronájmu nebytové prostor ve čtyřpatrovém domě v Opavě, na Rybníčku 56. V tomto domě je v pronájmu Opavský a Hlučinský deník,

kadeřnictví, kosmetický salón, autoškola, masáže, kuchyňské studio, posilovna a coworkingové centrum.

4.1 Organizační struktura

Ve společnosti Pouba, a.s. nyní pracuje 25 zaměstnanců. Konkrétně se jedná o zaměstnance na těchto pracovních pozicích: recepční, vedoucí recepce, management, číšník/číšnice, hlavní číšník, kuchař, hlavní kuchař, pomocná síla, pokojská, hlavní pokojská, provozní hotelu, provozní restaurace, správce nemovitostí a brigádníci.

Rozmístění zaměstnanců je znázorněno v následující organizační struktuře:



Obrázek 4.6 Logo společnosti Pouba, a.s.

Zdroj: vlastní zpracování podle interních materiálů

5 Metodika tvorby kompetenčních modelů

Následující praktická část bude vycházet z vypracované teoretické části této diplomové práce, a to především z kapitoly 3.9. *Proces tvorby kompetenčních modelů*, podle které budou následně vytvářeny kompetence a kompetenční modely pro dvě vybrané pozice.

5.1 Přípravná fáze

V rámci této fáze je důležitou výchozí činností navázání úzké spolupráce se společností Pouba, a.s., seznámení se s organizační strukturou společnosti a výběr dvou pozic z této společnosti, pro které budou kompetenční modely tvořeny. Pro tento účel byly ze společnosti vybrány pozice recepční a číšník. Co se týče těchto dvou vybraných pozic, tak v hotelu jsou zaměstnány 4 recepční a 3 číšníci. Organizační struktura společnosti byla představena v kapitole 4.3. *Organizační struktura společnosti*. Z této organizační struktury vyplývá, že nadřízeným recepčních je vedoucí recepce a provozní hotelu a že nadřízeným číšníků je vedoucí číšník a provozní restaurace.

Během prvotní analýzy společnosti bylo zjištěno, že společnost doposud nikdy nevyužívala kompetenční modely.

5.2 Fáze sběru dat

Cílem této fáze je získání podrobných informací o vybraných pozicích recepční a číšník, které nám pomůžou při naší tvorbě kompetenčních modelů. Prvním zdrojem pro získání těchto informací byly polostrukturované rozhovory s provozní hotelu a s provozní restaurace, na základě kterých jsme zjistili, jaké konkrétní činnosti recepční a číšník v tomto hotelu vykonává. Tyto pracovní činnosti jsou popsány níže.

Pracovní náplň recepční

Pracovní náplň recepční je zajišťování servisu ubytování pro hosty. V dopoledních hodinách recepční odhlašuje hosty z jejich pokojů, v odpoledních hodinách se pak naopak recepční připravuje na příjezd nových hostů, vítá je, přijímá a eviduje. Dále je její pracovní náplň správa e-mailů, vyřizování telefonátů, přijímání pošty, poskytování všeobecných informací o hotelu a o jeho nabízených službách, komunikace a předávání pokynů jiným pracovníkům hotelu, kteří také zajišťují servis hotelovým hostům. Recepční také přijímá platby za ubytování, vyřizuje reklamace hostů a provádí dílčí administrativní práce. Se zákazníky

recepční komunikuje jak v českém, tak v anglickém a německém jazyce. Na recepci je vždy sama.

Pracovní náplň číšníka

Pracovní náplň číšníka je kompletní obsluha hostů v restauraci. Připravuje restauraci před otevřením, připravuje jídelní stoly, místnost a tabule a po uzavření uklízí restauraci do původního stavu. Skladuje a kontroluje zboží používané v restauraci. Kompletně zná nabídku jídel a pití, takže při objednávání dokáže hostovi poradit s výběrem. Přijímá objednávky hostů, které předává dále kuchyni nebo baru. Servíruje a podává jídla a nápoje. Sám připravuje všechny nápoje, míchané i nemíchané. Po jídle odnáší použité talíře do kuchyně a použité sklenice následně myje a leští. Účtuje platby, inkasuje hotovost a obsluhuje pokladnu. Po odchodu zákazníka uklízí stůl. Na každé směně jsou dva číšníci.

Druhým zdrojem pro získání informací pro tvorbu kompetencí a kompetenčních modelů v této fázi byla Národní Soustava Povolání (NSP), která sloužila jako inspirace pro sestavení kompetencí. NSP je otevřená a všem dostupná databáze povolání spravovaná Ministerstvem práce a sociálních věcí ČR. Národní soustava povolání (NSP) je na internetu všem dostupný katalog popisů povolání a je nástrojem pro zvýšení mobility pracovní síly na základě potřeb trhu práce, které identifikují zaměstnavatelé a odborníci z trhu práce. Požadavky na zaměstnance jsou zde rozděleny na obecné dovednosti, odborné dovednosti a na měkké kompetence.

Měkké kompetence pro pozici recepční dle NSP:

Měkké kompetence	Úroveň 5-0
Objevování a orientace v informacích	2
Efektivní komunikace	4
Uspokojování zákaznických potřeb	4
Samostatnost	4
Řešení problémů	4
Zvládání zátěže	3
Spolupráce	3
Ovlivňování ostatních	3
Kreativita	3

Flexibilita	3
Výkonnost	3
Plánování a organizování práce	3
Celoživotní učení	3
Aktivní přístup	3

Obecné dovednosti pro pozici recepční na dle NSP:

Obecné dovednosti	Úroveň 3-0
Počítačová způsobilost	3
Numerická způsobilost	2
Ekonomické povědomí	2
Právní povědomí	1
Jazyková způsobilost v češtině	3
Jazyková způsobilost v angličtině	2
Jazyková způsobilost v cizím jazyce	2

Měkké kompetence pro pozici číšník dle NSP:

Měkké kompetence	Úroveň 5-0
Efektivní komunikace	3
Objevování a orientace v informacích	2
Kreativita	3
Flexibilita	3
Uspokojování zákaznických potřeb	3
Výkonnost	3
Samostatnost	3
Řešení problémů	3
Plánování a organizace práce	3
Celoživotní učení	2
Aktivní přístup	3
Zvládání zátěže	3
Spolupráce	3
Ovlivňování ostatních	2

Obecné dovednosti pro pozici číšník dle NSP:

Obecné dovednosti	Úroveň 3-0
Počítačová způsobilost	1
Numerická způsobilost	1
Ekonomické povědomí	1
Právní povědomí	1
Jazyková způsobilost v češtině	2
Jazyková způsobilost v angličtině	1

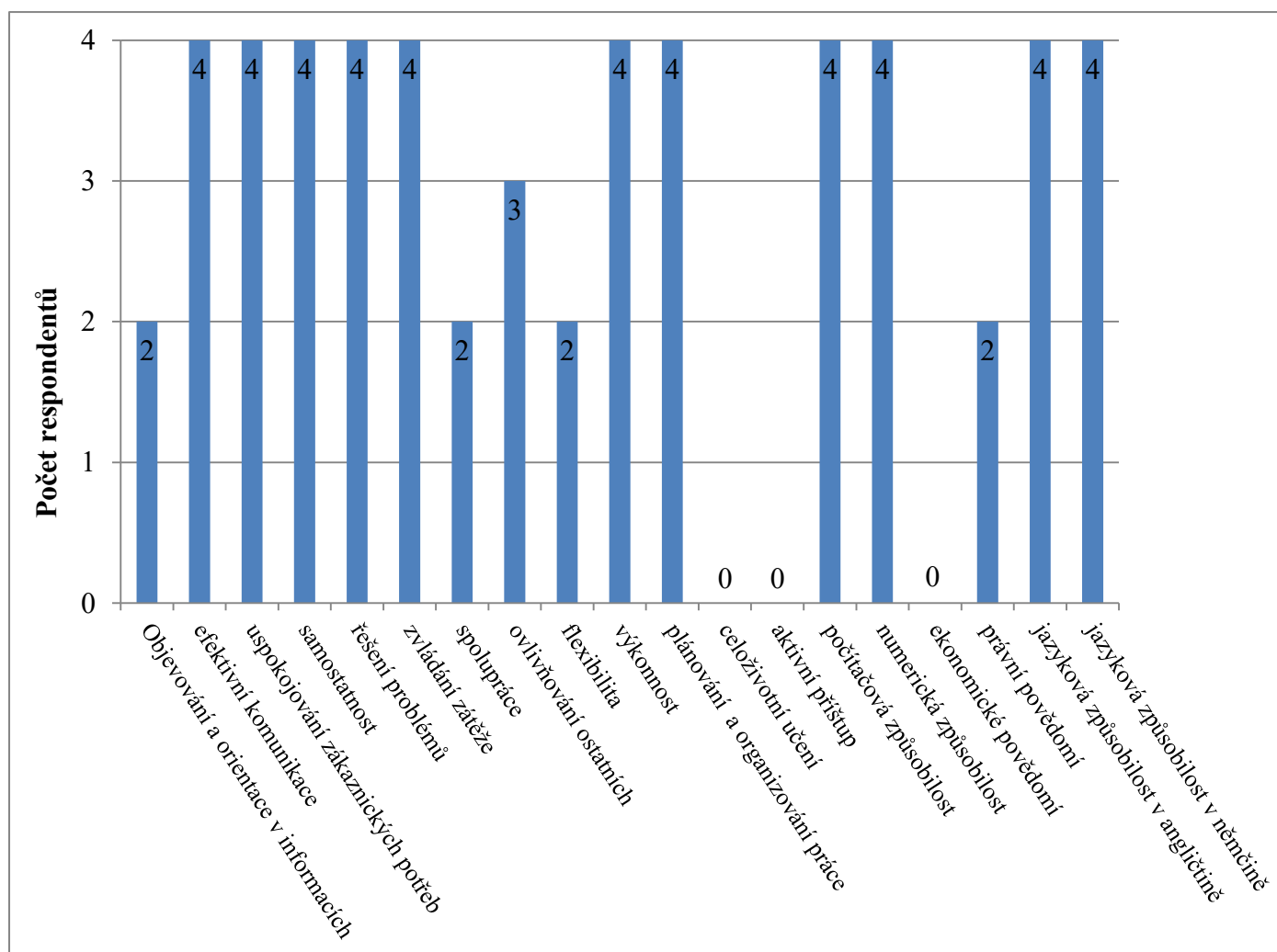
5.3 Fáze analýzy a klasifikace informací

V této fázi začínáme analyzovat získané informace z předchozích fází. V rámci této fáze byly vytvořeny dotazníky, které vyplňovali zaměstnanci na vybraných pracovních pozicích recepční (4) a číšník (3).

Dotazníky obsahovaly předběžný seznam kompetencí potřebných pro výkon pozice recepční a číšník. Seznamy kompetencí byly sestaveny na základě Národní soustavy povolání a popisu pracovní náplně zaměstnanců. Ze seznamu na základě NSP byla odstraněna kompetence „kreativita“ a to pro obě pracovní pozice recepční i číšník, protože z popisu pracovní náplně těchto zaměstnanců vyplývá, že není pro výkon jejich práce vyžadováno kreativní myšlení ani tvořivost. Zaměstnanci měli v dotaznících za úkol ze seznamu kompetencí vybrat ty, které jsou podle nich důležité pro výkon jejich práce a naopak vyřadit také ty, které dle nich důležité nejsou. Na základě doporučení Kovács (2009) v teoretické části, zaměstnanci měli také možnost doplnit kompetence, které v dotazníku nebyly, ale jsou podle nich pro výkon jejich práce důležité. Tyto dotazníky jsou uvedeny v příloze 2 a 3 této diplomové práce.

5.3.1 Kompetence pro zaměstnance na pozici recepční

Na základě analýzy vyplněných dotazníků recepčními byl vytvořen následující graf 5.1, který podává přehled o tom, kolik recepčních zakroužkovalo jednotlivé kompetence.



Graf 5.1 Vyhodnocení dotazníku pro výběr kompetencí na pozici recepční

Zdroj: vlastní zpracování dle vyplněných dotazníků

Kompetenci „objevování a orientace v informacích“ 2 respondenti vyřadili a 2 respondenti ji vybrali jako potřebnou. Jelikož z pracovních činností pracovní pozice recepční vyplývá, že recepční spravuje e-maily, vyřizuje telefonáty a poskytuje všeobecné informace o hotelu a o jeho nabízených službách, tak byla tato kompetence do seznamu kompetencí zahrnuta, ale pouze jako „orientace v informacích“.

Kompetenci „spolupráce“ 2 respondenti zakroužkovali, zatímco 2 respondenti ji zamítli. Jelikož recepční pracují na svých směnách samy, není kompetence „spolupráce“ důležitá a proto byla ze seznamu kompetencí vyřazena.

Kompetenci „ovlivňování ostatních“ 1 respondent vyřadil a 3 respondenti ji zakroužkovali. Jelikož recepční řeší i reklamace hostů, byla tato kompetence v seznamu kompetencí zachována.

Kompetence „flexibilita“ byla dvěma respondenty vyřazena a dvěma respondenty zakroužkována. Schopnost rychle se adaptovat a efektivně pracovat v měnících se podmínkách není dle názoru autorky na pracovní pozici recepční důležitá, proto byla ze seznamu kompetencí odstraněna.

Kompetence „právní povědomí“ byla dvěma respondenty zakroužkována a dvěma respondenty vyřazena. Např. kvůli zákonu GDPR byla tato kompetence v seznamu kompetencí ponechána.

Kompetence celoživotní učení, aktivní přístup a ekonomické povědomí byly shodně všemi respondenty zamítnuty, proto byly ze seznamu kompetencí vyřazeny.

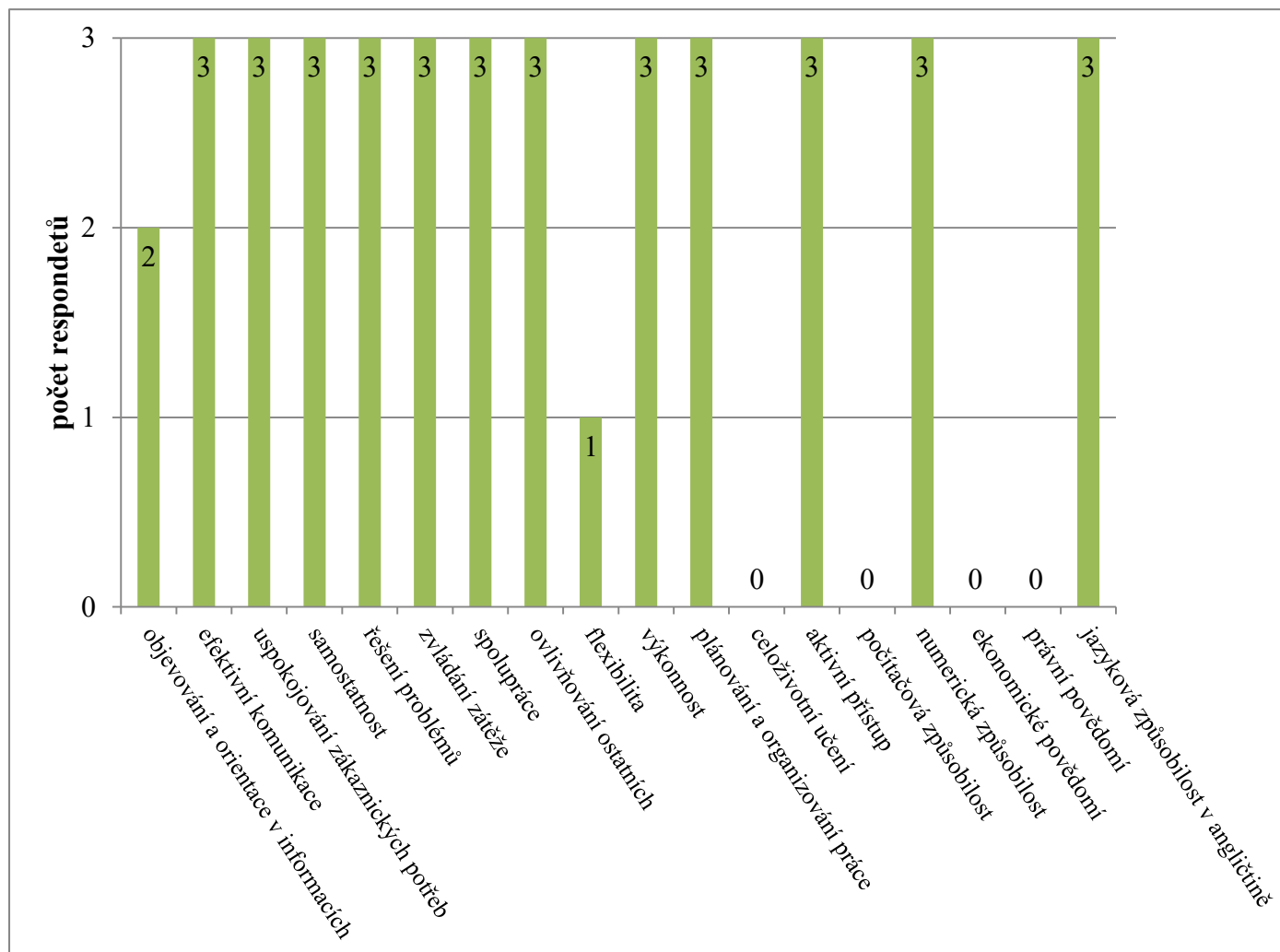
Na kompetencích „efektivní komunikace“, „uspokojování zákaznických potřeb“, „samostatnost“, „řešení problémů“, „zvládání zátěže“, „výkonnost“, „plánování a organizování práce“, „počítačová způsobilost“, „numerická způsobilost“, jazyková způsobilost v angličtině“ a „jazyková způsobilost v němčině“ se všichni respondenti shodli.

Na základě této analýzy byl sestaven následující seznam kompetencí pro pozici recepční:

Kompetence pro pozici recepční
Efektivní komunikace
Samostatnost
Zvládání zátěže
Orientace v informacích
Uspokojování zákaznických potřeb
Řešení problémů
Výkonnost
Právní povědomí
Ovlivňování ostatních
Plánování a organizování práce
Numerická způsobilost
Jazyková způsobilost v angličtině
Jazyková způsobilost v němčině
Počítačová způsobilost

5.3.1 Kompetence pro zaměstnance na pozici číšník

Na základě analýzy vyplněných dotazníků číšníky byl rovněž vytvořen následující graf 5.2, který podává přehled o tom, kolik číšníků zakroužkovalo jednotlivé kompetence.



Graf 5.2 Vyhodnocení dotazníku pro výběr kompetencí na pozici recepční

Zdroj: vlastní zpracování dle vyplněných dotazníků

2 respondenti vyřadili kompetenci „flexibilita“, zatímco 1 respondent ji zakroužkoval. Schopnost rychle se adaptovat a efektivně pracovat v měnících se podmínkách není v prostředí restaurace až tak důležitá, proto nebyla do následného seznamu kompetencí zahrnuta.

Kompetenci „objevování a orientace v informacích“ 1 respondent vyřadil, zatímco 2 respondenti ji zakroužkovali. Jelikož z pracovních činností pro pozici číšník vyplývá, že číšník musí kompletně znát nabídku jídla a pití, orientovat se v ní a musí být schopen ji

nabídnout, tak tato kompetence byla do seznamu kompetencí zahrnuta, ale pouze jako „orientace v informacích“.

Čtyři kompetence (celoživotní učení, ekonomické povědomí, právní povědomí, počítačová způsobilost) byly shodně respondenty vyřazeny a proto byly ze seznamu kompetencí vyjmuty.

Na kompetencích efektivní komunikace, uspokojování zákaznických potřeb, samostatnost, řešení problémů, zvládání zátěže, spolupráce, výkonnost, plánování a organizování práce, aktivní přístup, numerická způsobilost a způsobilost v angličtině, se všichni respondenti shodli.

Na základě této analýzy byl sestaven následující seznam kompetencí pro pozici číšník:

Kompetence pro pozici číšník
Efektivní komunikace
Spolupráce
Samostatnost
Zvládání zátěže
Uspokojování zákaznických potřeb
Řešení problémů
Výkonnost
Aktivní přístup
Ovlivňování ostatních
Plánování a organizování práce
Jazyková způsobilost v angličtině
Numerická způsobilost
Orientace v informacích

5.4 Popis a tvorba kompetencí

V rámci této fáze byla vytvořena stupnice důležitosti, která vyjadřuje, jak je určitá kompetence významná pro efektivní výkon na dané pozici. Je tvořena čtyřmi úrovněmi, kdy úroveň 1 je nedůležitá pro vynikající výkonnost a úroveň 4 je naopak velmi důležitá. Každá úroveň je odlišitelná od předchozí úrovně. Podrobněji v tabulce níže:

Stupnice důležitosti:

Stupnice důležitosti	Popis stupnice důležitosti
1	kompetence je pro dosažení vynikající úrovně výkonnosti nedůležitá
2	kompetence je pro dosažení vynikající úrovně výkonnosti méně důležitá
3	kompetence je pro dosažení vynikající úrovně výkonnosti důležitá
4	kompetence je pro dosažení vynikající úrovně výkonnosti velmi důležitá

Kromě stupnice důležitosti je nutné v této fázi vytvořit také škálu požadované úrovně kompetencí, která je uvedena v následující tabulce. Každá úroveň je pro lepší určení detailněji popsána.

Úroveň kompetence	Popis úrovně
1	Nedostatečná – pracovník není schopen využívat znalostí a dovedností
2	Slabá – znalostmi a dovednostmi disponuje zřídka, vyžadují další rozvoj
3	Střední – znalosti a dovednosti jsou průměrné
4	Vysoká – znalosti a dovednosti jsou na skvělé úrovni
5	Excelentní – znalosti a dovednosti jsou na nejvyšší excelentní úrovni.

6 Návrh kompetenčních modelů pro vybrané pracovní pozice a jejich využití v dané organizaci

V této kapitole budeme pokračovat v procesu tvorby kompetenčních modelů. Následně si ujasníme, jak a kde budou ve společnosti Pouba, a.s. kompetenční modely přesně využity.

6.1 Tvorba kompetenčních modelů

Výsledkem této fáze bude návrh kompetenčního modelu obou vybraných pozic. Důležitou součástí je vybrat přístup k tvorbě kompetenčních modelů. Pro tuto diplomovou práci byl vybrán kombinovaný přístup, který bude modifikací již vytvořených kompetenčních modelů uvedených v katalogu NSP. Kompetenční modely budou přizpůsobeny na konkrétní specifické podmínky společnosti Pouba, a.s.

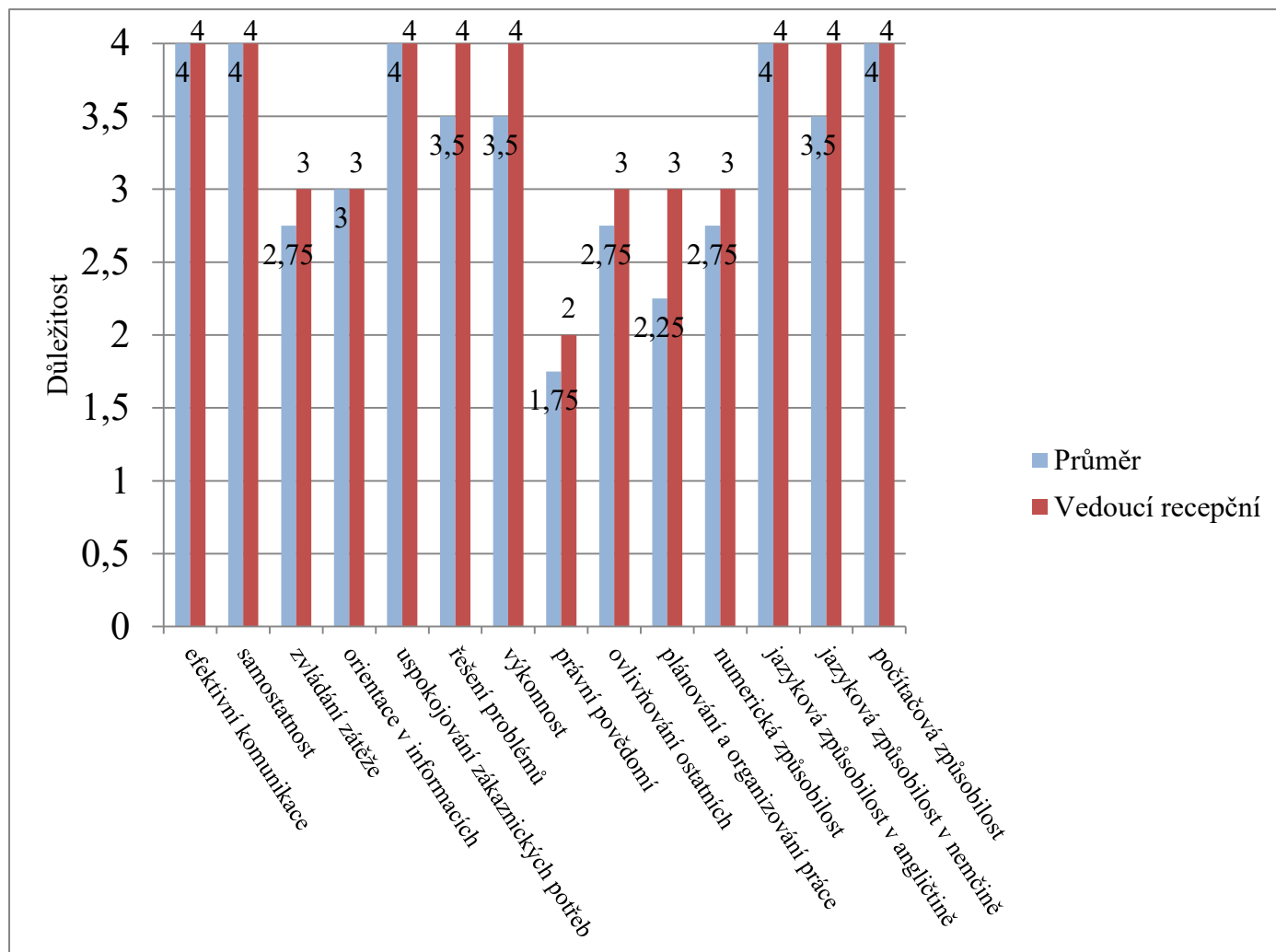
Pro tvorbu kompetenčních modelů je potřeba zjistit stupeň důležitosti vybraných kompetencí a přiřadit kompetencím požadované úrovně pro dané pozice. Tyto informace byly získány pomocí dotazníků. Dotazníky obsahovaly seznam kompetencí, který je uveden výše, a to s jejich podrobnou charakteristikou, která byla inspirována NSP. Dále dotazníky obsahovaly popis jednotlivých úrovní kompetencí a popis stupnice důležitosti kompetencí. Dotazníky vyplňovali jak pracovníci na pozici recepční (4) a pracovníci na pozici číšník (3), pro které jsou kompetenční modely vytvářeny, tak nadřízení těchto pracovníků, a to vedoucí recepce (1) a vedoucí číšník (1). Zaměstnanci měli za úkol ke každé kompetenci přiřadit navrhovanou úroveň kompetence a navrhovaný stupeň důležitosti. Dotazníky jsou uvedeny v příloze 5 a 6 této diplomové práce.

6.1.1 Vyhodnocení důležitosti kompetencí pro pozici recepční

Na základě vyplněných dotazníků recepčními (4) a vedoucí recepční (1) byla vytvořena následující tabulka. Ke každé kompetenci jsou přiřazeny jednotlivé úrovně, které jim přiřadily jednotlivé recepční. Z těchto úrovní je poté vypočítán aritmetický průměr, který je pak srovnáván s úrovněmi, které jednotlivým kompetencím přiřadila vedoucí recepční. Průměry po zaokrouhlení kromě kompetence „plánování a organizování práce“ vždy korespondují s úrovní, kterou určila vedoucí recepční. U této kompetence je průměr 2,25 a hodnota přiřazená vedoucí recepce je 3. Autorka se přiklonila k názoru vedoucí recepce. Každá recepční je na své směně sama, je tedy důležité, aby si svou práci dokázala naplánovat a zorganizovat.

Kompetence pro pozici recepční	Recepční 1	Recepční 2	Recepční 3	Recepční 4	Průměr	Vedoucí recepční	Výsledná důležito- st
Efektivní komunikace	4	4	4	4	4	4	4
Samostatnost	4	4	4	4	4	4	4
Zvládání zátěže	3	3	3	2	2,75	3	3
Orientace v informacích	2	3	3	4	3	3	3
Uspokojování zákaznických potřeb	4	4	4	4	4	4	4
Řešení problémů	3	4	4	3	3,5	4	4
Výkonnost	3	4	4	3	3,5	4	4
Právní povědomí	2	2	2	1	1,75	2	2
Ovlivňování ostatních	3	3	3	2	2,75	3	3
Plánování a organizování práce	2	3	2	3	2,25	3	3
Numerická způsobilost	3	3	3	2	2,75	3	3
Jazyková způsobilost v angličtině	4	4	4	4	4	4	4
Jazyková způsobilost v němčině	3	4	4	3	3,5	4	4
Počítačová způsobilost	4	4	4	4	4	4	4

Zpracovaný přehled v tabulce byl rovněž přenesen do následujícího grafu 6.1.



Graf 6.1 Vyhodnocení důležitosti kompetencí pro pozici recepční

Zdroj: vlastní zpracování dle vyplněných dotazníků

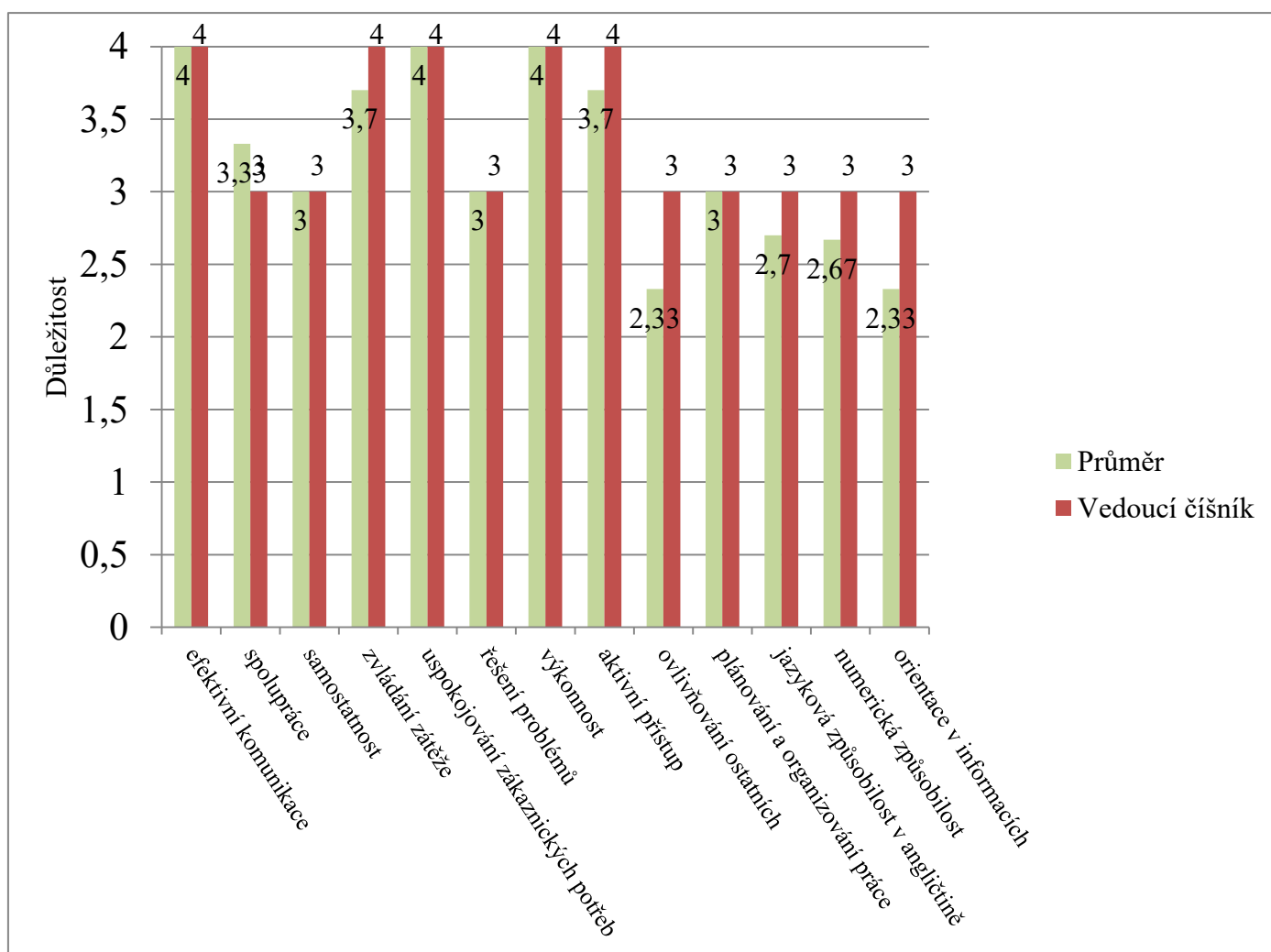
6.1.2 Vyhodnocení důležitosti kompetencí pro pozici číšník

Na základě vyplněných dotazníků číšníky (3) a vedoucím číšníků (1) byla vytvořena následující tabulka. Ke každé kompetenci jsou přiřazeny jednotlivé úrovně, které jim přiřadili jednotliví číšníci. Z těchto úrovní je poté vypočítán aritmetický průměr, který je pak srovnáván s úrovněmi, které jednotlivým kompetencím přiřadil vedoucí číšník. Průměry po zaokrouhlení kromě dvou kompetencí korespondují s úrovní, kterou určil vedoucí číšník. Kompetence, u kterých nastal rozdíl ve vymezení úrovně, jsou „ovlivňování ostatních“ a „orientace v informacích“. Průměr za číšníky u obou těchto kompetencí je 2,33, zatímco

vedoucí číšník přiřadil úroveň 3. Autorka se v obou těchto případech přiklonila k názoru vedoucího číšníka a výslednou důležitost určila 3.

Kompetence pro pozici číšník	Číšník 1	Číšník 2	Číšník 3	Průměr	Vedoucí číšník	Výsledná důležitost
Efektivní komunikace	4	4	4	4	4	4
Spolupráce	3	3	4	3,33	3	3
Samostatnost	3	3	3	3	3	3
Zvládání zátěže	4	4	3	3,7	4	4
Uspokojování zákaznických potřeb	4	4	4	4	4	4
Řešení problémů	3	3	3	3	3	3
Výkonnost	4	4	4	4	4	4
Aktivní přístup	4	3	4	3,7	4	4
Ovlivňování ostatních	3	2	2	2,33	3	3
Plánování a organizování práce	3	3	3	3	3	3
Jazyková způsobilost v angličtině	3	3	2	2,7	3	3
Numerická způsobilost	3	3	2	2,67	3	3
Orientace v informacích	2	3	2	2,33	3	3

Zpracovaný přehled v tabulce byl rovněž přenesen do následujícího grafu 6.2.



Graf 6.2 Vyhodnocení důležitosti kompetencí pro pracovní pozici číšník

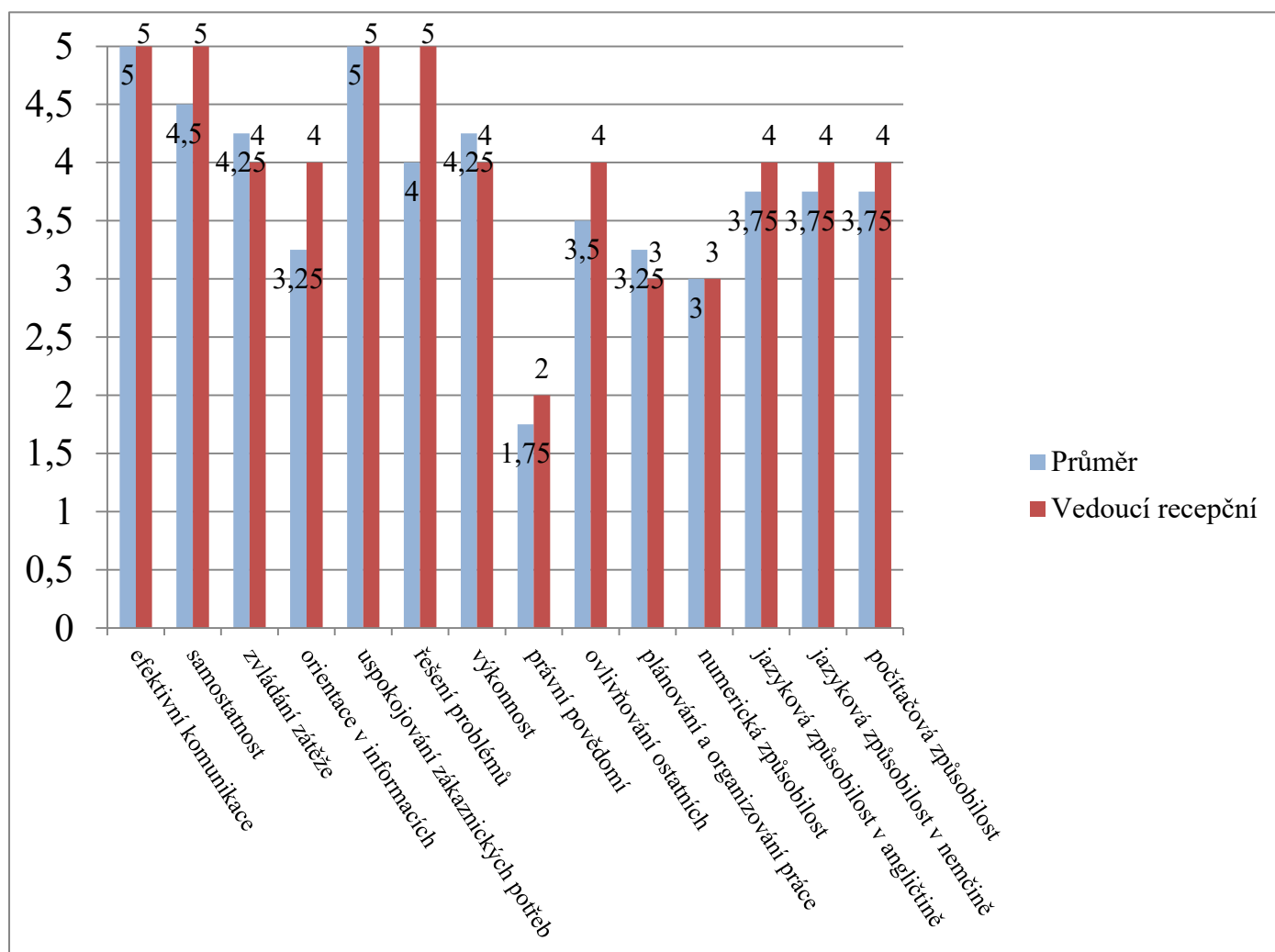
Zdroj: vlastní zpracování dle vyplněných dotazníků

6.1.3 Vyhodnocení požadované úrovně pro pozici recepční

Na základě vyplněných dotazníků recepčními (4) a vedoucí recepční (1) byla vytvořena následující tabulka. Ke každé kompetenci jsou přiřazeny jednotlivé úrovně, které jim přiřadily jednotlivé recepční. Z těchto úrovní je poté vypočítán průměr, který je pak srovnáván s úrovněmi, které jednotlivým kompetencím přiřadila vedoucí recepční. Průměry po zaokrouhlení kromě kompetencí „orientace v informacích“ a „řešení problémů“ vždy korespondují s úrovní, kterou určila vedoucí recepční. U obou těchto kompetencí jsme se přiklonili k názoru vedoucí recepční, protože vedoucí v rámci své práce musí znát informace o nabízených službách hotelu a řeší reklamace s hosty.

Kompetence pro pozici recepční	Recepční 1	Recepční 2	Recepční 3	Recepční 4	Průměr	Vedoucí recepční	Výsledná úroveň
Efektivní komunikace	5	5	5	5	5	5	5
Samostatnost	4	5	5	4	4,5	5	5
Zvládání zátěže	4	4	4	5	4,25	4	4
Orientace v informacích	2	3	4	4	3,25	4	4
Uspokojování zákaznických potřeb	5	5	5	5	5	5	5
Řešení problémů	4	5	4	3	4	5	5
Výkonnost	4	4	4	5	4,25	4	4
Právní povědomí	2	2	2	1	1,75	2	2
Ovlivňování ostatních	4	3	3	2	3,5	4	4
Plánování a organizování práce	3	3	3	4	3,25	3	3
Numerická způsobilost	3	3	3	3	3	3	3
Jazyková způsobilost v angličtině	4	4	3	4	3,75	4	4
Jazyková způsobilost v němčině	4	4	4	3	3,75	4	4
Počítačová způsobilost	3	4	4	4	3,75	4	4

Zpracovaný přehled v tabulce byl rovněž přenesen do následujícího grafu 6.3.



Graf 6.3 Vyhodnocení úrovně kompetencí pro pozici recepční

Zdroj: vlastní zpracování dle vyplněných dotazníků

6.1.1 Vyhodnocení požadované úrovně pro pozici číšník

Na základě vyplněných dotazníků číšníky (3) a vedoucím číšníků (1) byla vytvořena následující tabulka. Ke každé kompetenci jsou přiřazeny jednotlivé úrovně, které jim přiřadili jednotliví číšníci. Z těchto úrovní je poté vypočítán průměr, který je pak srovnáván s úrovněmi, které jednotlivým kompetencím přiřadil vedoucí číšníků.

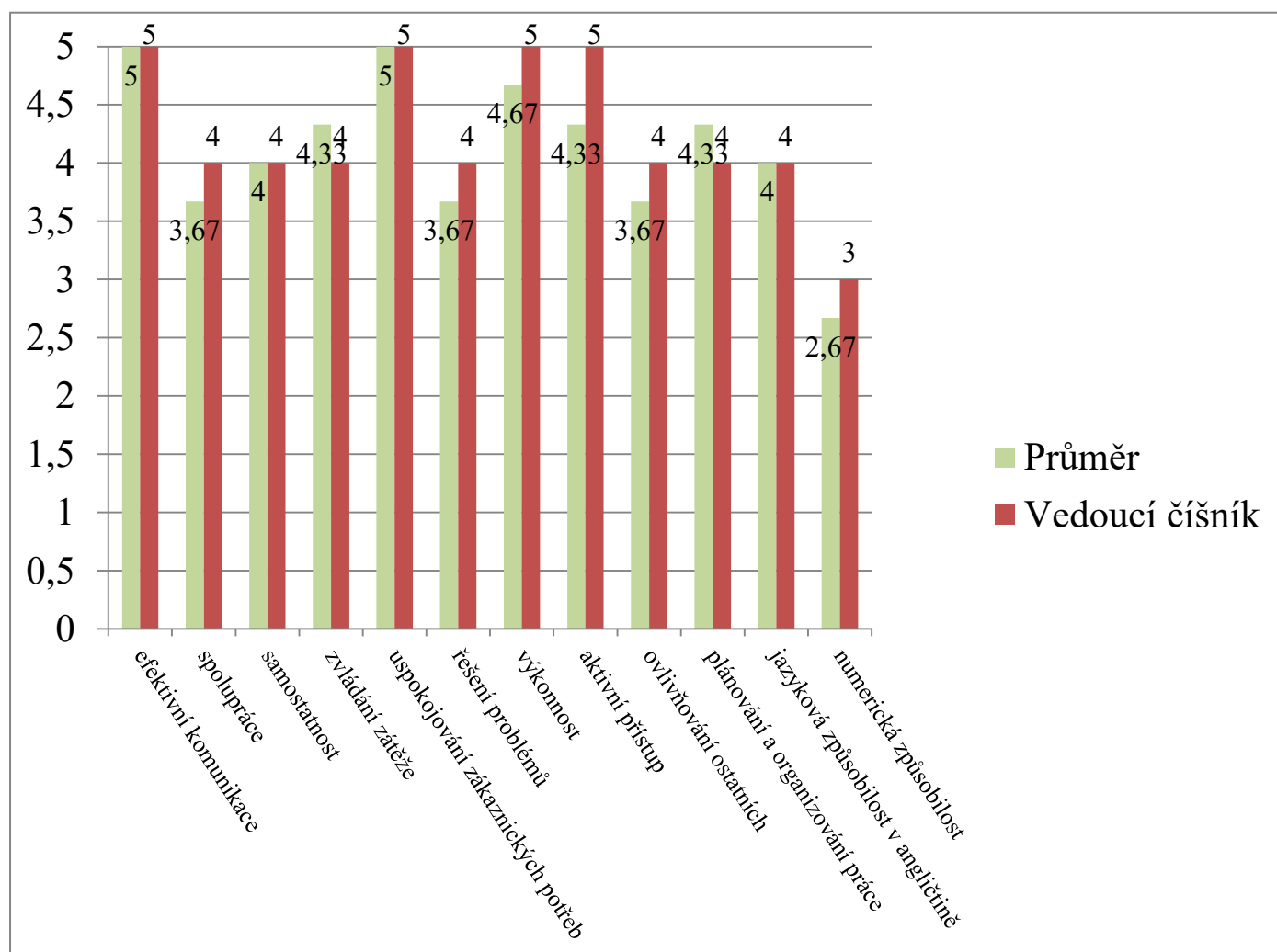
Kompetence pro pozici číšník	Číšník 1	Číšník 2	Číšník 3	Průměr	Vedoucí číšník	Výsledná úroveň
Efektivní komunikace	5	5	5	5	5	5
Spolupráce	4	3	4	3,67	4	4
Samostatnost	4	4	4	4	4	4
Zvládání zátěže	4	5	4	4,33	4	4
Uspokojování zákaznických potřeb	5	5	5	5	5	5
Řešení problémů	3	4	4	3,67	4	4
Výkonnost	5	5	4	4,67	5	5
Aktivní přístup	4	4	5	4,33	5	5
Ovlivňování ostatních	3	4	4	3,67	4	4
Plánování a organizování práce	4	4	5	4,33	4	4
Jazyková způsobilost v angličtině	4	4	4	4	4	4
Numerická způsobilost	3	3	2	2,67	3	3
Orientace v informacích	3	4	3	3,33	4	4

Průměry po zaokrouhlení kromě dvou kompetencí korespondují s úrovní, kterou určil vedoucí číšník.

Kompetence, u kterých nastal rozdíl ve vymezení úrovně, jsou „aktivní přístup“ a „orientace v informacích“. U kompetence „aktivní přístup“ je průměr za jednotlivé číšníky 4,33, mezitím co vedoucí číšník přiřadil úroveň 5. Autorka se přiklonila k názoru vedoucího, jelikož číšník musí být při obsluhování hostů aktivní, musí se o hosty zajímat, sledovat, kdy dopijí a dojí a měl by jim po jídle aktivně nabídnout dezert, kávu nebo čaj.

Druhou kompetencí, kde nastal rozpor, je „orientace v informacích“, kdy průměr za číšníky je 3,33 a úroveň stanovená vedoucím číšníky je 4. Autorka se přiklonila k názoru vedoucí číšníky, protože číšník musí při obsluhování hostů znát kompletní nabídku jídla i pití restaurace, musí vědět, jak se jednotlivé jídla připravují atd.

Zpracovaný přehled v tabulce byl rovněž přenesen do následujícího grafu 6.4.



Graf 6.4 Vyhodnocení úrovně kompetencí pro pracovní pozici číšník

Zdroj: vlastní zpracování dle vyplněných dotazníků

6.1.2 Tvorba kompetenčních modelů pro pracovní pozice recepční a číšník

Na základě analýzy vyplněných dotazníků byly vytvořeny kompetenční modely pro pracovní pozice recepční a číšník. Kompetenční model pro pracovní pozici recepční se skládá ze 14-ti kompetencí a kompetenční model pro pracovní pozici číšník se skládá ze 13-ti kompetencí. Ke každé úrovni byla vytvořena podrobná charakteristika, která byla inspirována NSP. Ke všem kompetencím byla přiřazena její důležitost a požadovaná úroveň podle zpracování v kapitolách 6.1.1, 6.1.2, 6.1.3, 6.1.4. Tyto kompetenční modely jsou uvedeny v příloze č. 7 a 8.

6.2 Ověření a validizace vzniklého modelu

V rámci této fáze bylo potřeba ověřit, zda je možné se na vytvořený kompetenční model opravdu spolehnout a zda definuje skutečně takové chování, na základě kterého zaměstnanci dosáhnou nadprůměrných výsledků. Kompetence již byly zčásti ověřeny a validovány v rámci dotazníků, kdy zaměstnanci na analyzovaných pozicích vybírali potřebné kompetence a vyřazovali nepotřebné kompetence a mohli dopsat kompetence, které jim chyběly. Dále zaměstnanci na pozicích číšník a recepční a jejich přímí nadřízení vedoucí číšník a vedoucí recepce navrhovali požadované úrovně a důležitosti kompetencí.

K ověření návrhu kompetenčního modelu byla dále realizována schůzka s provozní hotelu, s provozní restaurace a se zaměstnanci na pozicích číšník, vedoucí číšník, recepční a vedoucí recepce, kde byl předložen návrh kompetenčních modelů. K tomuto návrhu neměl nikdo žádné připomínky.

6.3 Implementace vytvořeného kompetenčního modelu do systému řízení lidských zdrojů

V této kapitole se budeme zabývat konkrétním využitím vytvořených kompetenčních modelů ve společnosti Pouba, a.s., kdy jsme navrhli 3 oblasti tohoto využití.

Získávání a výběr zaměstnanců

Získávání a výběr zaměstnanců je nejdůležitější oblast, kde autorka navrhuje využití vytvořených kompetenčních modelů, protože zde zvyšují pravděpodobnost přijetí pracovníků, kteří budou na své pozici úspěšní a umožňují organizaci vyhnout se pracovníkům, do kterých se ji nevyplatí investovat. Kompetenční modely pomůžou již při tvorbě inzerátů, které se můžou skládat z kompetencí z vytvořených kompetenčních modelů. Uchazeč pak usoudí, zda požadovanými kompetencemi disponuje. Vedoucímu výběru také pomůžou při tvorbě

strukturovaných pohovorů. Dále můžou být pro výběr zaměstnanců na základě vytvořených kompetenčních modelů sestaveny různé výběrové testy, např. testy znalostí a dovedností.

Hodnocení zaměstnanců

Další oblastí, kde autorka navrhuje využití vytvořených kompetenčních modelů, je hodnocení zaměstnanců při hodnotícím rozhovoru. Vedoucí rozhovoru by nejprve zjistil úroveň, kterou daný zaměstnanec disponuje u každé jednotlivé kompetence z kompetenčního modelu, přičemž hodnocený zaměstnanec by měl vědět, které kompetence a na jaké úrovni má zvládat. Při každém hodnocení by pak vedoucí hodnotícího rozhovoru srovnával dosaženou původní úroveň s úrovní současnou a zjistil progres hodnoceného v čase. Podle tohoto progresu by se mohlo odvíjet poskytování odměn a osobní ohodnocení. Na hodnotící rozhovor by se měly obě strany důkladně připravit. Toto zapojení kompetenčních modelů by mělo být předem probráno s vedením společnosti.

Vzdělávání a rozvoj zaměstnanců

Dále autorka navrhuje využití navržených kompetenčních modelů v oblasti vzdělávání a rozvoje zaměstnanců. V případě, že by byl zjištěn nesoulad mezi požadovanou a skutečnou úrovní kompetence, bylo by vhodným řešením určit potřebu vzdělávání daného zaměstnance. Zaměstnanci by se zaměřili na dosažení požadované úrovně kompetence, která jim umožní podat kvalitní a efektivní výkon. Pro odstranění nesouladu by bylo potřeba sestavit plán rozvoje daných kompetencí, který by specifikoval rozvojové potřeby a metody rozvoje daných kompetencí. Vhodnou metodou pro naplnění tohoto cíle by mohly být tréninky rozvoje dovedností, které se skládají např. z individuálních a skupinových cvičení, ze simulací z prostředí dané firmy, hraní rolí, případové studie, individuálních akčních plánů, atd. Implementace v této oblasti by také garantovala, že je proces vzdělávání a rozvoje zaměstnanců v souhře s organizačními hodnotami a strategiemi.

7 Závěr

Cílem této diplomové práce bylo navržení kompetenčních modelů pro dvě vybrané pracovní pozice recepční a číšník, identifikovat důležitost a úroveň kompetencí potřebných k úspěšnému zvládnutí dané náplně práce a navrhnout možnosti využití těchto kompetenčních modelů.

Pro naplnění tohoto cíle bylo nejprve potřeba objasnit teoretická východiska kompetencí a kompetenčních modelů. V této kapitole jsme se zaměřili nejprve na kompetence – konkrétně na pojem a historii kompetence, složky a znaky kompetence, měření úroveň kompetence a členění kompetencí. Dále jsme se zaměřili na kompetenční modely – jejich členění, přínosy, využití, přístupy k jejich tvorbě a na samotný proces tvorby kompetenčních modelů.

V následující kapitole „Charakteristika organizace“ byla představena společnost Pouba, a.s., ve které byly kompetenční modely v rámci této diplomové práce navrženy.

Další kapitola „Metodika tvorby kompetenčních modelů“ vycházela z poznatků teoretické části, a to převážně z kapitoly 3.9 Proces tvorby kompetenčních modelů. K identifikaci kompetencí pro vybrané pracovní pozice číšník a recepční byly využity strukturované rozhovory s provozní hotelu a s provozní restaurace a Národní Soustava Povolání (NSP). Ze získaných informací byly sestaveny dotazníky s předběžným seznamem kompetencí, kdy zaměstnanci měli v dotaznících za úkol ze seznamu kompetencí vybrat ty, které jsou podle nich důležité pro výkon jejich práce a naopak také ty, které dle nich důležité nejsou. Dále měli možnost také nějaké kompetence doplnit. Na základě analýzy vyplněných dotazníků byly vytvořeny grafy a tabulky s přehledem. Dále byla vytvořena stupnice důležitosti od úrovně 1 – 4. Stupnice vyjadřuje, jak je určitá kompetence významná pro efektivní výkon na dané pozici. Kromě stupnice důležitosti byla vytvořena také škála požadované úrovně kompetencí, a to od úrovně 1 – 5.

V kapitole „Návrh kompetenčních modelů pro vybrané pracovní pozice a jejich využití v dané organizaci“ byly také sestaveny dotazníky, kde měli zaměstnanci za úkol každé kompetence přiřadit stupeň důležitosti a požadovanou úroveň kompetencí. Pro porovnání byly tyto dotazníky vyplněny i vedoucíma pozic, a to vedoucí recepční a vedoucím číšníkem. Přehled vyhodnocení dotazníků byl sestaven v tabulce, kdy byly vypočítány aritmetické průměry a srovnány s názorem vedoucí pozice. Tyto přehledy byly zpracovány i do grafů.

Na základě všech analýz uvedených výše byly v kapitole „Návrh kompetenčních modelů a jejich využití v dané organizaci“ sestaveny kompetenční modely. Kompetenční model pro pracovní pozici recepční obsahuje 14 kompetencí a kompetenční model pro

pracovní pozici číšník obsahuje 13 kompetencí. Dále bylo navrženo využití kompetenčních modelů v organizaci Pouba, a.s. Autorka navrhla využití těchto modelů ve třech oblastech, a to v oblasti získávání a výběru zaměstnanců, hodnocení zaměstnanců a v oblasti vzdělávání a rozvoj zaměstnanců.

Seznam použité literatury

1. ARMSTRONG, Michael. *Řízení lidských zdrojů*. Přeložil Josef KOUBEK. Praha: Grada Publishing, c2002. Expert. ISBN 80-247-0469-2.
2. ARMSTRONG, Michael. *A handbook of employee reward management and practice*. 2nd ed. Philadelphia: Kogan Page, 2007. ISBN 9780749449629.
3. ARMSTRONG, Michael. *Armstrong's handbook of human resource management practice*. 12th ed. London: Kogan Page, 2012. ISBN 978-0-7494-6550-6.
4. BARTOŇKOVÁ, Hana. *Firemní vzdělávání*. Praha: Grada, 2010. Vedení lidí v praxi. ISBN 978-80-247-2914-5.
5. BELZ, Horst a Marco SIEGRIST. *Klíčové kompetence a jejich rozvíjení: východiska, metody, cvičení a hry*. Vydání třetí. Přeložil Dana LISÁ. Praha: Portál, 2015. ISBN 978-80-262-0846-4.
6. DVOŘÁKOVÁ, Zuzana. *Slovník pojmů k řízení lidských zdrojů*. V Praze: C.H. Beck, 2004. Beckovy odborné slovníky. ISBN 80-7179-468-6.
7. HORVÁTHOVÁ, Petra. *Řízení lidských zdrojů pro pokročilé*. Ostrava: Vysoká škola báňská - Technická univerzita Ostrava, Ekonomická fakulta, 2014. Series of economics textbooks, v. 12 (2014). ISBN 978-80-248-3554-9.
8. HORVÁTHOVÁ, Petra, Jiří BLÁHA a Andrea ČOPÍKOVÁ. *Řízení lidských zdrojů: nové trendy*. Praha: Management Press, 2016. ISBN 978-80/7261/430/1.
9. HRONÍK, František. *Hodnocení pracovníků*. Praha: Grada Publishing, 2006. Vedení lidí v praxi. ISBN 80-247-1458-2.
10. KANDULA, Srinivas R. *Competency-based human resource management: a complete text with case studies on competency mapping, modelling, assessing and applying*. Delhi: PHI Learning Private Limited, 2015. ISBN 978-81-203-4705-2.

11. KOCIANOVÁ, Renata. *Personální činnosti a metody personální práce*. Praha: Grada Publishing, 2010. Psyché (Grada). ISBN 978-80-247-2497-3.
12. KOVÁCS, Jan. *Kompetentní manažer procesu*. Praha: Wolters Kluwer Česká republika, 2009. ISBN 978-80-7357-463-5.
13. KUBEŠ, Marián a Ľubica ŠEBESTOVÁ. *360stupňová zpětná vazba jako nástroj rozvoje lidí*. Přeložil Antonín PETRÁŇ. Praha: Grada Publishing, 2008. Manažer. Management. ISBN 978-80-247-2314-3.
14. *Národní program rozvoje vzdělávání v České republice: bílá kniha*. Praha: Tauris, 2001. ISBN 80-211-0372-8.
15. PLAMÍNEK, Jiří a Roman FIŠER. *Řízení podle kompetencí*. Praha: Grada Publishing, 2005. Expert. ISBN 80-247-1074-9.
16. PROCHÁZKA, Jakub, Martin VACULÍK a Petr SMUTNÝ. *Psychologie efektivního leadershipu*. Praha: Grada Publishing, 2013. Psyché (Grada). ISBN 978-80-247-4646-3.
17. SPILLEROVÁ, Dagmar, Roman KURNICKÝ a Marián KUBEŠ. *Manažerské kompetence: způsobilosti výjimečných manažerů*. Praha: Grada Publishing, 2004. Manažer. ISBN 80-247-0698-9.
18. VETEŠKA, Jaroslav a Michaela TURECKIOVÁ. *Kompetence ve vzdělávání*. Praha: Grada, 2008. Pedagogika (Grada). ISBN 978-80-247-1770-8.
19. VODÁK, Jozef a Alžbeta KUCHARČÍKOVÁ. *Efektivní vzdělávání zaměstnanců*. 2. aktualiz. a rozš. vyd. Přeložil Eva KRTIČKOVÁ. Praha: Grada Publishing, 2011. Manažer. Management. ISBN 978-80-247-3651-8.
20. WERNER, Erwin. *Schlüsselqualifikationen: persönliche Voraussetzungen für beruflichen Erfolg*. Heidelberg: I.H. Sauer, c2003. ISBN 3-7938-7293-9.

21. Woodruffe, Ch.: What is meant by a competency? In: Boam, R., Sparrow, P.: Designing and achieving competency. A Competency-based approach to developing people and organizations. London, McGraw-Hill, 1992.

Elektronické zdroje

22. Národní soustava povolání. *Národní soustava povolání* [online]. Copyright © 2017 Ministerstvo práce a sociálních věcí [cit. 20.02.2019]. Dostupné z: <https://nsp.cz/>

Seznam grafů

Graf 5.1 Vyhodnocení dotazníku pro výběr kompetencí na pozici recepční	33
Graf 5.2 Vyhodnocení dotazníku pro výběr kompetencí na pozici recepční	35
Graf 6.1 Vyhodnocení důležitosti kompetencí pro pozici recepční	41
Graf 6.2 Vyhodnocení důležitosti kompetencí pro pracovní pozici číšník	43
Graf 6.3 Vyhodnocení úrovně kompetencí pro pozici recepční.....	45
Graf 6.4 Vyhodnocení úrovně kompetencí pro pracovní pozici číšník.....	47

Seznam obrázků

Obrázek 3.1 Proces tvorby kompetenčních modelů	18
Obrázek 4.1 Logo společnosti Pouba, a.s.....	26
Obrázek 4.2 Hotel Koruna.....	26
Obrázek 4.3 Logo hotelu Koruna	26
Obrázek 4.4 Logo kolejí Koruna.....	27
Obrázek 4.5 Logo restaurace Mincovna	27
Obrázek 4.6 Logo společnosti Pouba, a.s.....	28

Seznam zkratek

CBI - competency based interview

NSP – národní soustava povolání

Prohlášení o využití výsledků diplomové práce

Prohlašuji, že

- jsem byla seznámena s tím, že na mou diplomovou práci se plně vztahuje zákon č. 121/2000 Sb. – autorský zákon, zejména § 35 – užití díla v rámci občanských a náboženských obřadů, v rámci školních představení a užití díla školního a § 60 – školní dílo;
- беру на ве́домі, že Vysoká škola báňská – Technická univerzita Ostrava (dále jen VŠB-TUO) má právo nevýdělečně, ke své vnitřní potřebě, diplomovou práci užít (§ 35 odst. 3);
- souhlasím s tím, že diplomová práce bude v elektronické podobě archivována v Ústřední knihovně VŠB-TUO a jeden výtisk bude uložen u vedoucího diplomové práce. Souhlasím s tím, že bibliografické údaje o diplomové práci budou zveřejněny v informačním systému VŠB-TUO;
- bylo sjednáno, že s VŠB-TUO, v případě zájmu z její strany, uzavřu licenční smlouvu s oprávněním užít dílo v rozsahu § 12 odst. 4 autorského zákona;
- bylo sjednáno, že užít své dílo, diplomovou práci, nebo poskytnout licenci k jejímu využití mohu jen se souhlasem VŠB-TUO, která je oprávněna v takovém případě ode mne požadovat přiměřený příspěvek na úhradu nákladů, které byly VŠB-TUO na vytvoření díla vynaloženy (až do jejich skutečné výše).

V Ostravě dne 26.4.2019



.....

Bc. Sabina Kulhánková

Seznam příloh

Příloha č. 1 – Seznam otázek použitých při polostrukturovaném rozhovoru s provozní hotelu pro zjištění pracovní náplně zaměstnance na pozici recepční

Příloha č. 2 – Seznam otázek použitých při polostrukturovaném rozhovoru s provozní restaurace pro zjištění pracovní náplně zaměstnance na pozici číšník

Příloha č. 3 – Dotazník na téma „Výběr kompetencí pro pozici recepční“

Příloha č. 4 – Dotazník na téma „Výběr kompetencí pro pozici číšník“

Příloha č. 5 – Dotazník na téma „Stanovení důležitosti a požadované úrovně vybraných kompetencí pro pozici recepční“

Příloha č. 6 – Dotazník na téma „Stanovení důležitosti a požadované úrovně vybraných kompetencí pro pozici číšník“

Příloha č. 7 – kompetenční model pro pracovní pozici „recepční“

Příloha č. 8 – kompetenční model pro pracovní pozici „číšník“

Přílohy

Příloha č. 1 – Seznam otázek použitých při polostrukturovaném rozhovoru s provozní hotelu pro zjištění pracovní náplně zaměstnance na pozici recepční

1. Jaká je pracovní náplň zaměstnance na pozici recepční? Jak vypadá její pracovní den?
Pracovní náplň našich recepčních je zajišťování ubytování pro naše hotelové hosty. Vítají je, přijímají, evidují, předávají jim klíče a snaží se vyhovovat jejich požadavkům. Při odjezdu hostů od nich zpět přebírají klíče a odhlašují je. Dále také přijímají platby za ubytování a případně vyřizují stížnosti. Na své směně také obsluhují email, vyřizují telefony, také přijímají poštu. Dodržují na recepci pořádek. Komunikují s ostatními zaměstnanci hotelu, zejména s pokojskýma ohledně úklidu a semnou. Na své směně jsou recepční vždy samy, mají i noční směny, které ale uvažujeme zrušit.
2. Jakými jazyky kromě češtiny musí umět recepční s hosty komunikovat?
Anglicky a někdy taky německy.
3. Jaké jsou požadavky na vzdělání na pozici recepční?
Střední škola s maturitou, nejlépe hotelová škola s jazyky. Na jazyky se při výběru hodně zaměřujeme.

Příloha č. 2 – Seznam otázek použitých při polostrukturovaném rozhovoru s provozní restaurace pro zjištění pracovní náplně zaměstnance na pozici číšník

1. Jaká je pracovní náplň zaměstnance na pozici číšník? Jak vypadá pracovní den číšníka?

Pracovní náplní našich číšníků je obsluha hostů v naší hotelové restauraci. Hosté jsou jak hoteloví, tak z veřejnosti. Před otevřením restaurace číšník připravuje a prostírá jídelní stoly. Každé ráno jsou zejména pro naše hotelové hosty v restauraci k dispozici snídaně formou rautu, které musí číšníci nachystat na stoly, a poté je postupně doplňovat. Po snídaních je potřeba restauraci uklidit a následuje klasický provoz, kdy číšník vítá hosty, přijímá jejich objednávky, servíruje jídla a pití. Na baru připravuje nápoje, míchané i nemíchané. Obsluhuje pokladnu a účtuje platby. Jakmile hosté dojí, odnáší číšník použité talíře do kuchyně a za barem myje sklenice. Po odchodu zákazníka uklízí stůl. Číšník také skladuje a kontroluje zboží používané v restauraci. Na směnách jsou číšníci dva.

2. Jakými jazyky kromě češtiny musí umět číšníci s hosty komunikovat?

Anglicky.

3. Jaké jsou požadavky na vzdělání na zaměstnance pozici číšník?

Stačí výuční list, ale u této pozice se spíše zaměřujeme na praxi uchazečů.

Příloha č. 3 – Dotazník na téma „Výběr kompetencí pro pozici recepční“

Dobrý den,

jmenuji se Sabina Kulhánková a jsem studentkou 2. ročníku navazujícího studia na VŠB – TUO, ekonomické fakulty, oboru management. Tímto Vás prosím o vyplnění dotazníku, který mi pomůže při mé diplomové práci na téma „Návrh kompetenčních modelů pro vybrané pozice“.

Kompetence, které jsou dle Vás **důležité** pro výkon Vaší práce na pozici recepční, prosím **zakroužkujte**.

Kompetence, které jsou dle Vás **nepodstatné** pro výkon Vaší práce na pozici recepční, prosím **škrtněte**.

Kompetence	Popis
Objevování a orientace v informacích	Schopnost vyhledat potřebné informace, vybrat z nich to potřebné,
Efektivní komunikace	Schopnost efektivně komunikovat, naslouchat, argumentovat.
Uspokojování zákaznických potřeb	Schopnost aktivního zjišťování a uspokojování zákaznických potřeb, schopnost empatie.
Samostatnost	Schopnost pracovat co nejvíce bez pomoci ostatních, není nutná častá kontrola.
Řešení problémů	Schopnost včas rozpoznat problém, analyzovat ho, posoudit a včas správnou cestou vyřešit.
Zvládání zátěže	Schopnost zvládat stresové situace a zátěže a soustředit se v nich.

	Vyrovnání se s neúspěchem.
Spolupráce	Schopnost aktivně pracovat ve skupině na daných úkolech, dodržovat dohodnuté pravidla, řešit problémy, zastávat skupinové role, přijímat úkoly a delegovat je.
Ovlivňování ostatních	Schopnost přesvědčovat, ovlivňovat a zapůsobit na ostatní s cílem uskutečnění vlastního záměru.
Flexibilita	Pružnost v myšlení, v chování a v plnění každodenních úkolů. Schopnost rychle se adaptovat a efektivně pracovat v měnících se podmínkách.
Výkonnost	Schopnost podat požadovaný výkon, má zájem pracovat podle potřeb.
Plánování a organizování práce	Dovednost systematicky a efektivně plánovat a organizovat práci svou i práci ostatních vzhledem k cílům, času a zdrojům.
Celoživotní učení	Účast na krátkodobých i dlouhodobých vzdělávacích programech.
Aktivní přístup	Ochota pracovat nad rámec svých povinností. Schopnost být přirozeně aktivní, aktivní vyhledávání aktivit a řešení problémů.
Počítačová způsobilost	Obecná dovednost práce s PC (ovládá MS Office, internet a elektronickou

	poštu) pro běžnou administrativní práci.
Numerická způsobilost	Schopnost používat matematické myšlení, praktickou matematiku a numerickou gramotnost při své každodenní práci.
Ekonomické povědomí	Znalost a je schopnost používat obecné ekonomické principy a pojmy, orientace ve finančnictví.
Právní povědomí	Schopnost orientace v právu a aplikace základních právních
Jazyková způsobilost v angličtině	Schopnost vést plynulý rozhovor v anglickém jazyce.
Jazyková způsobilost v němčině	Schopnost vést plynulý rozhovor v německém jazyce.

Pokud Vám ve výčtu nějaké důležité kompetence chyběly, zde máte prostor pro jejich doplnění:

Děkuji za Vaši ochotu a Váš čas při vyplnění tohoto dotazníku.

Kulhánková Sabina

Příloha č. 4 – Dotazník na téma „Výběr kompetencí pro pozici číšník“

Dobrý den,

jmenuji se Sabina Kulhánková a jsem studentkou 2. ročníku navazujícího studia na VŠB – TUO, ekonomické fakulty, oboru management. Tímto Vás prosím o vyplnění dotazníku, který mi pomůže při mé diplomové práci na téma „Návrh kompetenčních modelů pro vybrané pozice“.

Kompetence, které jsou dle Vás **důležité** pro výkon Vaší práce na pozici číšník, prosím **zakroužkujte**.

Kompetence, které jsou dle Vás **nepodstatné** pro výkon Vaší práce na pozici číšník, prosím **škrtněte**.

Kompetence	Popis
Objevování a orientace v informacích	Schopnost vyhledat potřebné informace, vybrat z nich to potřebné,
Efektivní komunikace	Schopnost efektivně komunikovat, naslouchat, argumentovat.
Uspokojování zákaznických potřeb	Schopnost aktivního zjišťování a uspokojování zákaznických potřeb, schopnost empatie.
Samostatnost	Schopnost pracovat co nejvíce bez pomoci ostatních, není nutná častá kontrola.
Řešení problémů	Schopnost včas rozpoznat problém, analyzovat ho, posoudit a včas správnou cestou vyřešit.
Zvládání zátěže	Schopnost zvládat stresové situace a

	zátěže a soustředit se v nich. Vyrovnání se s neúspěchem.
Spolupráce	Schopnost aktivně pracovat ve skupině na daných úkolech, dodržovat dohodnuté pravidla, řešit problémy, zastávat skupinové role, přijímat úkoly a delegovat je.
Ovlivňování ostatních	Schopnost přesvědčovat, ovlivňovat a zapůsobit na ostatní s cílem uskutečnění vlastního záměru.
Flexibilita	Pružnost v myšlení, v chování a v plnění každodenních úkolů. Schopnost rychle se adaptovat a efektivně pracovat v měnících se podmínkách.
Výkonnost	Schopnost podat požadovaný výkon, má zájem pracovat podle potřeb.
Plánování a organizování práce	Dovednost systematicky a efektivně plánovat a organizovat práci svou i práci ostatních vzhledem k cílům, času a zdrojům.
Celoživotní učení	Účast na krátkodobých i dlouhodobých vzdělávacích programech.
Aktivní přístup	Ochota pracovat nad rámec svých povinností. Schopnost být přirozeně aktivní, aktivní vyhledávání aktivit a řešení problémů.
Počítačová způsobilost	Obecná dovednost práce s PC (ovládá MS Office, internet a elektronickou

	poštu) pro běžnou administrativní práci.
Numerická způsobilost	Schopnost používat matematické myšlení, praktickou matematiku a numerickou gramotnost při své každodenní práci.
Ekonomické povědomí	Znalost a je schopnost používat obecné ekonomické principy a pojmy, orientace ve finančnictví.
Právní povědomí	Schopnost orientace v právu a aplikace základních právních
Jazyková způsobilost v angličtině	Schopnost vést plynulý rozhovor v anglickém jazyce.

Pokud Vám ve výčtu nějaké důležité kompetence chyběly, zde máte prostor pro jejich doplnění:

Děkuji za Vaši ochotu a Váš čas při vyplnění tohoto dotazníku.

Kulhánková Sabina

Příloha č. 5 – Dotazník na téma „Stanovení důležitosti a požadované úrovně vybraných kompetencí pro pozici recepční“

Dobrý den,

jmenuji se Sabina Kulhánková a jsem studentkou 2. ročníku navazujícího studia na VŠB – TUO, ekonomické fakulty, oboru management. Tímto Vás prosím o vyplnění dotazníku, který mi pomůže při mé diplomové práci na téma „Tvorba kompetenčních modelů pro vybrané pozice ve zvolené organizaci“. Dotazník je na téma „Důležitost a požadovaná úroveň kompetencí pro pozici recepční“.

Sloupeček „důležitost“ prosím hodnotíte na stupnici od 1 - 4 podle následující tabulky:

Stupnice důležitosti	Popis stupnice důležitosti
1	kompetence je pro dosažení vynikající úrovně výkonnosti nedůležitá
2	kompetence je pro dosažení vynikající úrovně výkonnosti méně důležitá
3	kompetence je pro dosažení vynikající úrovně výkonnosti důležitá
4	kompetence je pro dosažení vynikající úrovně výkonnosti velmi důležitá

Sloupeček „úroveň“ prosím hodnotíte na stupnici od 1 – 5 podle detailního popisu jednotlivých kompetencí v následující tabulce:

Úroveň kompetence	Popis úrovně
1	Nedostatečná – pracovník není schopen využívat znalostí a dovedností
2	Slabá – znalostmi a dovednostmi disponuje zřídka, vyžadují další rozvoj
3	Střední – znalosti a dovednosti jsou průměrné
4	Vysoká – znalosti a dovednosti jsou na skvělé úrovni, dokáže je využít téměř v každé situaci
5	Excelentní – znalosti a dovednosti jsou na nejvyšší excelentní úrovni.

Kompetenční stupnice	Úroveň 1	Úroveň 2	Úroveň 3	Úroveň 4	Úroveň 5	Navrho- vaná úroveň	Navrho- vaná důle- žitost	Navrhov- aná úroveň (vedoucí recepce)	Navrhov- aná důle- žitost (vedoucí recepce)
Efektivní komunikace	Formulování myšlenek je velmi problematické, velmi omezená schopnost naslouchání.	Formulování myšlenek je obtížné, a to zejména v písemné podobě, problémy s nasloucháním .	Srozumitelně podává své myšlenky v mluvené i písemné formě. Naslouchá.	Písemné i ústní formulování myšlenek je na velmi dobré úrovni. Schopnost aktivně naslouchat v důležitých situacích.	Vynikající písemné i ústní formulování myšlenek. Schopnost aktivně naslouchat ve všech situacích.				
Samostatnost	Je vcelku nesamostatný, nedokáže splnit jednoduché a přesně definované úkoly. Neumí se samostatně rozhodovat, je závislý na skupinovém myšlení. Spoléhá na rady a pomoc ostatních. Bojí se přijímat odpovědnost.	Samostatně dokáže splnit pouze jednoduché a přesně zadané úkoly. Je nutná neustálá kontrola. Spoléhá na skupinové myšlení, přizpůsobuje se názoru většiny. Bojí se přijímat odpovědnost.	Samostatně a spolehlivě plní všechny zadané úkoly, pomoc jiných vyhledává, když potřebuje. Dokáže samostatně plnit rutinnější úkoly, u náročnějších potřebuje pomoc. Je schopný vyjádřit své názory odlišné od názoru druhých. Přijímá odpovědnost.	Zadaný úkol sám rozdělí na kroky potřebné k jeho dosažení. Řídí sám sebe i svou práci. Někdy přecení své síly. Samostatně se rozhoduje. Nebojí se odpovědnosti.	Zadaný úkol sám efektivně rozdělí na kroky potřebné k jeho dosažení. Dokáže efektivně řídit sám sebe i svou práci, dokáže odhadnout své síly. Dokáže se dlouhodobě soustředit. Rychle, pružně a samostatně se rozhoduje. Ví, kde najít veškeré potřebné informace. Nebojí se odpovědnosti a přijímá riziko.				
Zvládání zátěže	V zátěži nepodává dostatečný výkon, zpanikaří, nesoustředí se, reaguje nepřiměřeně a nezvládá vlastní emoce. Nedokáže se	Zátěžové situace snižují schopnost soustředit se, s pomocí je však schopen podat přiměřený výkon. Menší překážky překonává, větší překážky	V zátěžových situacích podává přiměřený výkon. Neúspěch vnímá jako nedílnou součást života a ustojí jej. Určitá míra	Podává velmi dobrý výkon i v zátěžových situacích. Neúspěch bere jako příležitost pro zlepšení. Má silnou vůli a ovládá své emoce.	Podává vynikající výkon i v extrémně složitých situacích. Je realista. Poučí se z neúspěchu. Dokonale zanalyzuje situaci, najde				

	vyrovnat s neúspěchem. Nevěří si a hned se vzdává.	jej odradí. Příliš si nevěří a neúspěch nese špatně.	zátěže mu pomáhá podat výkon.		alternativy a vybere to nejvhodnější řešení. V zátěžových situacích je oporou druhým, kontroluje své emoce.				
Orientace v informacích	Informace přijímá pasivně a disponuje velmi omezeným množstvím informací. Výjimečně dohledává informace, a to nesystematickým a neefektivním způsobem, neví, kde co hledat. Získané informace si neověřuje.	Orientuje se ve velmi jednoduchých informacích. Dokáže si dohledat informace, neví ale přesně kde a trvá mu to ale déle. Využívání technologií při hledání informací mu dělá problém. Nedokáže u informací vytáhnout to podstatné. Získané informace si ověří.	Ví, kde informace hledat. Dokáže využívat více zdrojů. Informace si vždy ověří. Umí rozpoznat podstatné informace, pokud se týkají oblastí, v nichž se dobře orientuje. Pro vyhledávání informací i jejich zpracování dokáže využívat technologie, umí pracovat s podnikovou databází na střední úrovni.	Cíleně vyhledává informace, ověřuje si důvěryhodnost zdrojů. Orientuje se dobře ve větším množství informací. Vždy dokáže rozpoznat to podstatné. V informacích vidí i možné příležitosti. Velmi dobře umí při hledání informací pracovat s technologiemi a s podnikovou databází. Aplikuje informace v praxi a informace dokáže předat dál a srozumitelně vysvětlit.	Spolehlivě zná a dokáže si propojit informace z různých zdrojů. Informace dokáže použít a vysvětlit v každé situaci. Orientuje se v různých podnikových databázích, dokonale dokáže používat technologie při hledání informací a dokáže vybrat podstatné informace pro danou situaci.				
Uspokojování zákaznických potřeb	Je pasivní vůči zákazníkovi, komunikuje s ním nedostatečně, nedostatečně uspokojuje	Snaží se vyhovět zákazníkovi, ale nedokáže vždy odhadnout a uspokojit jeho	Je si vědom toho, že je zodpovědný za zákaznickou spokojenost. Dokáže zjistit základní	Předvídá potřeby a očekávání zákazníka, jedná a komunikuje s ním profe-	Buduje a udržuje vztahy se zákazníky. Schopnost zákazníka přesvědčit, uspokojit a				

	jeho potřeby.	potřeby. Strach z nových kontaktů.	potřeby zákazníka a uspokojit je.	sionálně. Usiluje o spokojenost a důvěru zákazníků.	ovlivnit. Dokáže zákazníkovi vyhovět k jeho maximální spokojenosti. Disponuje empatií a vstřícností. Pokud je to vhodné, dokáže jít za hranice formální komunikace.				
Řešení problémů	Pouští se do řešení problémů pouze pokud ví, jak je řešit, jinak je ignoruje.	Samostatně řeší pouze jednoduché úkoly, potřebuje pomoc při řešení složitějších problémů. Řešení problémů je nesystematické.	Přistupuje aktivně k řešení problémů, dokáže samostatně řešit jednoduché i složitější úkoly. Dokáže najít podstatu i u složitějších problémů. Problémy řeší systematicky.	Nemá problém s řešením všech problémů, přistupuje k nim aktivně. Kromě podstaty problému dokáže definovat i příčiny a následky.	Dokáže efektivně řešit týmové i samostatné úkoly. Dokáže včas rozpoznat problém, analyzovat ho, stanovit všechny možnosti řešení a vybrat ty nejvhodnější. Má spoustu zkušeností a může se spolehnout na svou intuici. Nedává na předsudky a stereotypy.				
Výkonnost	Výkon je nespolehlivý, zaměřuje se pouze na své osobní cíle. Musí být neustále a důkladně kontrolován. Nedokáže přijímat zpětnou vazbu.	Snaží se dosahovat požadovaného výkonu a splnit zadaný úkol, ale má při tom problémy. Ne vždy podá požadovaný výkon a ne vždy splní zadaný úkol podle zadání.	Dosahuje většinou průměrného výkonu, ale pokud není kontrolován, polevuje. Dokáže podat výkon podle potřeb. Orientuje se na výkon i na výsledek.	Výkon je vysoce spolehlivý a stabilní. Disponuje osobním nasazením. Vždy splní zadaný úkol. Orientace na výkon a na výsledek. Konstruktivně	Výkon je nadstandartní. Vždy dokonale splní zadaný úkol. Konstruktivně přijímá zpětnou vazbu a navrhuje řešení. Není třeba kontrolování.				

		Zpětnou vazbu přijímá problematicky. Dokáže se soustředit pouze na jednu věc.	Zpětnou vazbu přijímá formálně.	přijímá zpětnou vazbu. Nemusí být příliš kontrolován					
Právní povědomí	Nemá žádné znalosti nebo disponuje pouze omezenými znalostmi v právní a ekonomické oblasti.	Rozumí základním právním dokumentům a normám, je schopen se chovat v souladu s nimi.	Ví, kde najde potřebné právní informace a na jaké instituce se v případě potřeby obrátit.	Orientuje se v právních úkonech a dokumentech. Zvládá právní jednání.	Má právní povědomí, aplikuje zákony a legislativu v praxi. Dokonale se samostatně orientuje v právu. Dokáže vést aktivní právní jednání.				
Ovlivňování ostatních	Nevykazuje žádné úsilí pro ovlivňování ostatních. Verbální i neverbální vyjadřování je na velmi špatné úrovni. Nedokáže pochopit ostatní a zjistit jejich zájmy.	Snaží se přesvědčit druhé, ale nedává tomu plné nasazení. Argumenty a informace si musí předem přesně připravit, nedokáže při ovlivňování improvizovat. Ve verbálním i neverbálním projevu jsou nedostatky. Svůj neverbální projev ovládá problematicky.	Dokáže přizpůsobit rozhovor zájmům a potřebám ostatních. Dopředu předvídá účinek jednání. Verbální i neverbální projev je bez problémů.	Jednání záměrně plánuje tak, aby se přizpůbil ostatním a ovlivnil je podle sebe. Připravuje se na možné reakce. Má přirozenou autoritu, dokáže při ovlivňování improvizovat. Verbální i neverbální komunikace je vynikající, dokáže svou komunikací zaujmout. Zná různé metody ovlivňování.	Vytváří strategie pro ovlivňování ostatních podle konkrétní situace a specifik ostatních. Stále vyhledává nové možnosti, jak přesvědčit a ovlivnit ostatní. Je charismatický, má přirozenou autoritu, improvizuje. Prezentační a komutační projev je excelentní.				
Plánování a organizování práce	Plánuje velmi zřídka, úkoly plní nahodile, většinou až před	Rozlišuje dlouhodobé a krátkodobé úkoly. Plánuje podle	Dokáže plánovat krátkodobě i dlouhodobě podle okolí.	Plánuje krátkodobě i dlouhodobě v podle plánů a okolí. Plánuje	Vytváří strategie a efektivně plánuje a organizuje.				

	deadlinem. Nerozlišuje priority. Potřebuje být řízen.	naléhavosti.	Rozlišuje naléhavé a důležité a podle toho se rozhoduje a jedná. Vytváří varianty plánu. Sám se rozhoduje, plánuje a organizuje své aktivity.	podle priorit. Tvoří varianty plánu. Počítá s riziky. Plánuje potřebné zdroje i jejich efektivní využití. Dokáže plánovat a organizovat aktivity své i ostatních.	Efektivně dokáže organizovat aktivity své i ostatních, deleguje. Stanovuje si cíle a priority stanovuje zdroje. Počítá i s riziky a má předpřipravené jejich řešení. Efektivně využívá čas.				
Numerická způsobilost	Ovládá základní matematické operace. Dokáže se orientovat v základních číselných údajích. I pro jednoduché výpočty potřebuje kalkulačku. Nezná nazpaměť násobilkou. Má problémy s převody jednotek.	Zná nazpaměť násobilkou, nepotřebuje kalkulačku pro jednoduché výpočty. Ovládá základní převod jednotek.	Je schopen používat matematické myšlení k řešení úkolů a problémů v každodenním životě. Ovládá pokročilejší převody jednotek.	Ovládá pokročilejší aritmetické a geometrické operace (trojčlenka, procenta, zlomky, atd).	Ovládá složité aritmetické a geometrické operace bez jakékoliv pomoci.				
Jazyková způsobilost v angličtině	Zná pouze základy anglického jazyka, nedokáže vést efektivní plynulý rozhovor.	Rozumí často užívaným každodenním výrazům a základním frázím. Dokáže se domluvit, ale konverzace musí být pomalá a druhý člověk mu musí pomoci.	Dokáže vést rozhovor, vypořádá se s většinou situací.	Téměř vždy rozumí všemu, co čte a slyší. Zná většinu odborných výrazů. Vyjadřuje se plynule a je mu vše rozumět.	Vždy ihned přesně rozumí všemu, co čte a slyší a čte a v anglickém jazyce. Má jazyk na úrovni rodilého mluvčího. Zná i odborné výrazy.				
Jazyková způsobilost v němčině	Zná pouze základy německého jazyka,	Rozumí často užívaným každodenním výrazům a základním	Dokáže vést rozhovor, vypořádá se s většinou	Téměř vždy rozumí všemu, co čte a slyší. Zná většinu odborných	Vždy ihned přesně rozumí všemu, co čte a slyší a čte a v anglickém				

	nedokáže vést efektivní plynulý rozhovor.	frázím. Dokáže se domluvit, ale konverzace musí být pomalá a druhý člověk mu musí pomoci.	situací.	výrazů. Vyjadřuje se plynule a je mu vše rozumět.	jazyce. Má jazyk na úrovni rodilého mluvčího. Zná i odborné výrazy.				
Počítačová způsobilost	Ovládá pouze velmi základní funkce počítače – zapnutí, vypnutí, spuštění programů.	Ovládá základní aplikace počítače a základní rutinní úkoly. Využívá e-mail a dokáže vyhledávat informace na internetu.	Zná základní funkce v programech MS Office. Ovládá i další programy počítače využívané při každodenních činnostech. Samostatně obsluhuje firemní databázi a aplikace.	Má pokročilou znalost programů MS Office a počítačových aplikací a programů využívaných v organizaci. Dokáže na počítači řešit i složitější problémy. Velmi dobře se orientuje v informačním systému organizace. Využívá různé druhy informačních technologií ke své práci.	Má excelentní znalosti počítačových aplikací a programů využívaných v organizaci, dokáže v nich provádět změny. Problémy na informačních technologiích dokáže samostatně a bez problémů vyřešit. Využívá různé druhy informačních technologií ke své práci. Umí programovat.				

Děkuji za Vaši ochotu a Váš čas při vyplnění tohoto dotazníku.

Kulhánková Sabina

Příloha č. 6 – Dotazník na téma „Stanovení důležitosti a požadované úrovně vybraných kompetencí pro pozici číšník“

Dobrý den,

jmenuji se Sabina Kulhánková a jsem studentkou 2. ročníku navazujícího studia na VŠB – TUO, ekonomické fakulty, oboru management. Tímto Vás prosím o vyplnění dotazníku, který mi pomůže při mé diplomové práci na téma „Tvorba kompetenčních modelů pro vybrané pozice ve zvolené organizaci“. Dotazník je na téma „Důležitost a požadovaná úroveň kompetencí pro pozici číšník“.

Sloupeček „důležitost“ prosím hodnotíte na stupnici od 1 - 4 podle následující tabulky:

Stupnice důležitosti	Popis stupnice důležitosti
1	kompetence je pro dosažení vynikající úrovně výkonnosti nedůležitá
2	kompetence je pro dosažení vynikající úrovně výkonnosti méně důležitá
3	kompetence je pro dosažení vynikající úrovně výkonnosti důležitá
4	kompetence je pro dosažení vynikající úrovně výkonnosti velmi důležitá

Sloupeček „úroveň“ prosím hodnotte na stupnici od 1 – 5 podle detailního popisu jednotlivých kompetencí v následující tabulce:

Úroveň kompetence	Popis úrovně
1	Nedostatečná – pracovník není schopen využívat znalostí a dovedností
2	Slabá – znalostmi a dovednostmi disponuje zřídka, vyžadují další rozvoj
3	Střední – znalosti a dovednosti jsou průměrné
4	Vysoká – znalosti a dovednosti jsou na skvělé úrovni, dokáže je využít téměř v každé situaci
5	Excelentní – znalosti a dovednosti jsou na nejvyšší excelentní úrovni.

Kompetenční stupnice	Úroveň 1	Úroveň 2	Úroveň 3	Úroveň 4	Úroveň 5	Navrhovaná úroveň	Navrhovaná důležitost	Navrhovaná úroveň (vedoucí čísník)	Navrhovaná důležitost (vedoucí čísník)
Efektivní komunikace	Formulování myšlenek je velmi problematické, velmi omezená schopnost naslouchání.	Formulování myšlenek je obtížné, a to zejména v písemné podobě, problémy s nasloucháním.	Srozumitelně podává své myšlenky v mluvené i písemné formě. Naslouchá.	Písemné i ústní formulování myšlenek je na velmi dobré úrovni. Schopnost aktivně naslouchat v důležitých situacích.	Vynikající písemné i ústní formulování myšlenek. Schopnost aktivně naslouchat ve všech situacích.				
Spolupráce	Spolupráce s ním je problematická, je spíše pasivní než aktivní. Neztotožňuje se se skupinou, dělá jen to, co je nutné.	Je lehce aktivní ve spolupráci, skupinu respektuje.	Aktivně spolupracuje a do skupiny se ochotně zapojuje. Směřuje své aktivity ke skupinovému cíli.	Prispívá k dosahování skupinových cílů, naslouchá, povzbuzuje přátelskou atmosféru v týmu. Řídí se heslem „společně dosáhneme více“	Je leaderem, má přirozenou autoritu. Je schopen spolupracovat i v mezinárodních a multikulturálních týmech.				
Samostatnost	Je vcelku nesamostatný, nedokáže splnit jednoduché a přesně definované úkoly. Neumí se samostatně rozhodovat, je závislý na skupinovém myšlení. Spoléhá na rady a pomoc ostatních. Bojí se přijímat odpovědnost.	Samostatně dokáže splnit pouze jednoduché a přesně zadané úkoly. Je nutná neustálá kontrola. Spoléhá na skupinové myšlení, přizpůsobuje se názoru většiny. Bojí se přijímat odpovědnost.	Samostatně a spolehlivě plní všechny zadané úkoly, pomoc jiných vyhledává, když potřebuje. Dokáže samostatně plnit rutinnější úkoly, u náročnějších potřebuje pomoc. Je schopný vyjádřit své názory odlišné od názoru druhých. Přijímá odpovědnost.	Zadaný úkol sám rozdělí na kroky potřebné k jeho dosažení. Řídí sám sebe i svou práci. Někdy přecení své síly. Samostatně se rozhoduje. Nebojí se odpovědnosti.	Zadaný úkol sám efektivně rozdělí na kroky potřebné k jeho dosažení. Dokáže efektivně řídit sám sebe i svou práci, dokáže odhadnout své síly. Dokáže se dlouhodobě soustředit. Rychle, pružně a samostatně se rozhoduje. Ví, kde najít veškeré potřebné informace. Nebojí se odpovědnosti a přijímá riziko.				

Zvládání zátěže	V zátěži nepodává dostatečný výkon, zpanikaří, nesoustředí se, reaguje nepřiměřeně a nezvládá vlastní emoce. Nedokáže se vyrovnat s neúspěchem. Nevěří si a hned se vzdává.	Zátěžové situace snižují schopnost soustředit se, s pomocí je však schopen podat přiměřený výkon. Menší překážky překonává, větší překážky jej odradí. Příliš si nevěří a neúspěch nese špatně.	V zátěžových situacích podává přiměřený výkon. Neúspěch vnímá jako nedílnou součást života a ustojí jej. Určitá míra zátěže mu pomáhá podat výkon.	Podává velmi dobrý výkon i v zátěžových situacích. Neúspěch bere jako příležitost pro zlepšení. Má silnou vůli a ovládá své emoce.	Podává vynikající výkon i v extrémně složitých situacích. Je realista. Poučí se z neúspěchu. Dokonale zanalyzuje situaci, najde alternativy a vybere to nejvhodnější řešení. V zátěžových situacích je oporou druhým, kontroluje své emoce.				
Orientace v informacích	Informace přijímá pasivně a disponuje velmi omezeným množstvím informací. Výjimečně dohledává informace, a to nesystematickým a neefektivním způsobem, neví, kde co hledat. Získané informace si neověřuje.	Orientuje se ve velmi jednoduchých informacích. Dokáže si dohledat informace, neví ale přesně kde a trvá mu to ale déle. Využívání technologií při hledání informací mu dělá problém. Nedokáže u informací vytáhnout to podstatné. Získané informace si ověří.	Ví, kde informace hledat. Dokáže využívat více zdrojů. Informace si vždy ověří. Umí rozpoznat podstatné informace, pokud se týkají oblastí, v nichž se dobře orientuje. Pro vyhledávání informací i jejich zpracování dokáže využívat technologie, umí pracovat s podnikovou databází na střední úrovni.	Cíleně vyhledává informace, ověřuje si důvěryhodnost zdrojů. Orientuje se dobře ve větším množství informací. Vždy dokáže rozpoznat to podstatné. V informacích vidí i možné příležitosti. Velmi dobře umí při hledání informací pracovat s technologiemi a s podnikovou databází. Aplikuje informace v praxi a informace dokáže předat dál a srozumitelně vysvětlit.	Spolehlivě zná a dokáže si propojit informace z různých zdrojů. Informace dokáže použít a vysvětlit v každé situaci. Orientuje se v různých podnikových databázích, dokonale dokáže používat technologie při hledání informací a dokáže vybrat podstatné informace pro danou situaci.				

Uspokojování zákaznických potřeb	Je pasivní vůči zákazníkovi, komunikuje s ním nedostatečně, nedostatečně uspokojuje jeho potřeby.	Snaží se vyhovět zákazníkovi, ale nedokáže vždy odhadnout a uspokojit jeho potřeby. Strach z nových kontaktů.	Je si vědom toho, že je zodpovědný za zákaznickou spokojenost. Dokáže zjistit základní potřeby zákazníka a uspokojit je.	Předvídá potřeby a očekávání zákazníka, jedná a komunikuje s ním profe- sionálně. Usiluje o spokojenost a důvěru zákazníků.	Buduje a udržuje vztahy se zákazníky. Schopnost zákazníka přesvědčit, uspokojit a ovlivnit. Dokáže zákazníkovi vyhovět k jeho maximální spokojenosti. Disponuje empatií a vstřícností. Pokud je to vhodné, dokáže jít za hranice formální komunikace.				
Řešení problémů	Pouští se do řešení problémů pouze pokud ví, jak je řešit, jinak je ignoruje.	Samostatně řeší pouze jednoduché úkoly, potřebuje pomoc při řešení složitějších problémů. Řešení problémů je nesystematické.	Přistupuje aktivně k řešení problémů, dokáže samostatně řešit jednoduché i složitější úkoly. Dokáže najít podstatu i u složitějších problémů. Problémy řeší systematicky.	Nemá problém s řešením všech problémů, přistupuje k nim aktivně. Kromě podstaty problému dokáže definovat i příčiny a následky.	Dokáže efektivně řešit týmové i samostatné úkoly. Dokáže včas rozpoznat problém, analyzovat ho, stanovit všechny možnosti řešení a vybrat ty nejvhodnější. Má spoustu zkušeností a může se spolehnout na svou intuici. Nedává na předsudky a stereotypy.				
Výkonnost	Výkon je nespolehlivý, zaměřuje se pouze na své osobní cíle. Musí být neustále a důkladně	Snaží se dosahovat požadovaného výkonu a splnit zadaný úkol, ale má při tom problémy. Ne vždy podá	Dosahuje většinou průměrného výkonu, ale pokud není kontrolo- ván, polevuje. Dokáže podat	Výkon je vysoce spolehlivý a stabilní. Disponuje osobním nasazením. Vždy splní	Výkon je nadstandartní. Vždy dokonale splní zadaný úkol. Konstruktivně přijímá zpětnou vazbu a				

	kontrolován. Nedokáže přijímat zpětnou vazbu.	požadovaný výkon a ne vždy splní zadaný úkol podle zadání. Zpětnou vazbu přijímá problematicky. Dokáže se soustředit pouze na jednu věc.	výkon podle potřeb. Orientuje se na výkon i na výsledek. Zpětnou vazbu přijímá formálně.	zadaný úkol. Orientace na výkon a na výsledek. Konstruktivně přijímá zpětnou vazbu. Nemusí být příliš kontrolován	navrhuje řešení. Není třeba kontrolování.				
Aktivní přístup	Je pasivní, nezajímá se o věci kolem sebe. Neudělá nic, aniž by mu to někdo řekl. Spoléhá na iniciativu ostatních.	Potřebuje monotónní a přesně dané úkoly. K aktivitě musí být popohánán a motivován.	Zajímá se o věci kolem sebe, zapojuje se nad rámec svých běžných povinností.	Intenzivně se zajímá o dění kolem sebe. Je vždy aktivní, a to i v situacích, kdy si ostatní neví rady.	Je přirozeně aktivní, má pozitivní přístup ke své práci.				
Ovlivňování ostatních	Nevykazuje žádné úsilí pro ovlivňování ostatních. Verbální i neverbální vyjadřování je na velmi špatné úrovni. Nedokáže pochopit ostatní a zjistit jejich zájmy.	Snaží se přesvědčit druhé, ale nedává tomu plné nasazení. Argumenty a informace si musí předem přesně připravit, nedokáže při ovlivňování improvizovat. Ve verbálním i neverbálním projevu jsou nedostatky. Svůj neverbální projev ovládá problematicky.	Dokáže přizpůsobit rozhovor zájmům a potřebám ostatních. Dopředu předvídá účinek jednání. Verbální i neverbální projev je bez problémů.	Jednání záměrně plánuje tak, aby se přizpůbil ostatním a ovlivnil je podle sebe. Připravuje se na možné reakce. Má přirozenou autoritu, dokáže při ovlivňování improvizovat. Verbální i neverbální komunikace je vynikající, dokáže svou komunikací zaujmout. Zná různé metody ovlivňování.	Vytváří strategie pro ovlivňování ostatních podle konkrétní situace a specifik ostatních. Stále vyhledává nové možnosti, jak přesvědčit a ovlivnit ostatní. Je charismatický, má přirozenou autoritu, improvizuje. Prezentační a komunikační projev je excelentní.				
Plánování a organizování práce	Plánuje velmi zřídka, úkoly plní nahodile, většinou až před deadline. Nerozlišuje priority. Potřebuje být	Rozlišuje dlouhodobé a krátkodobé úkoly. Plánuje podle naléhavosti.	Dokáže plánovat krátkodobě i dlouhodobě podle okolností. Rozlišuje naléhavé a důležité a podle	Plánuje krátkodobě i dlouhodobě v podle plánů a okolností. Plánuje podle priorit. Tvoří varianty plánu. Počítá	Vytváří strategie a efektivně plánuje a organizuje. Efektivně dokáže organizovat				

	řízen.		toho se rozhoduje a jedná. Vytváří varianty plánu. Sám se rozhoduje, plánuje a organizuje své aktivity.	s riziky. Plánuje potřebné zdroje i jejich efektivní využití. Dokáže plánovat a organizovat aktivity své i ostatních.	aktivity své i ostatních, deleguje. Stanovuje si cíle a priority stanovuje zdroje. Počítá i s riziky a má předpřipravené jejich řešení. Efektivně využívá čas.				
Numerická způsobilost	I se základními matematickými operacemi má problémy. Dokáže se orientovat v základních číselných údajích. I pro jednoduché výpočty potřebuje kalkulačku. Nezná nazpaměť násobilkou. Má problémy s převody jednotek.	Zná násobilkou, nepotřebuje kalkulačku pro jednoduché výpočty, ale při výpočtech si nevěří. Ovládá základní převod jednotek.	Zná dokonale nazpaměť násobilkou. Skvěle ovládá základní výpočty, nepotřebuje pro ně kalkulačku. Je schopen používat matematické myšlení k řešení úkolů a problémů v každodenním životě. Ovládá pokročilejší převody jednotek.	Ovládá i pokročilejší aritmetické a geometrické operace (trojčlenka, procenta, zlomky, atd).	Ovládá složité aritmetické a geometrické operace bez jakékoliv pomoci.				
Jazyková způsobilost v angličtině	Zná pouze základy anglického jazyka, nedokáže vést efektivní plynulý rozhovor.	Rozumí často užívaným každodenním výrazům a základním frázím. Dokáže se domluvit, ale konverzace musí být pomalá a druhý člověk mu musí pomoci.	Dokáže vést rozhovor, vypořádá se s většinou situací.	Téměř vždy rozumí všemu, co čte a slyší. Zná většinu odborných výrazů. Vyjadřuje se plynule a je mu vše rozumět.	Vždy ihned přesně rozumí všemu, co slyší a čte a v anglickém jazyce. Má jazyk na úrovni rodilého mluvčího. Zná i odborné výrazy.				

Děkuji za Vaši ochotu a Váš čas při vyplnění tohoto dotazníku.

Kulhánková Sabina

Příloha č. 7 – kompetenční model pro pracovní pozici recepční

Kompetenční model pro pracovní pozici recepční							
Úroveň 1 - Nedostatečná – pracovník není schopen využívat znalostí a dovedností Úroveň 2 - Slabá – znalostmi a dovednostmi disponuje zřídka, vyžadují další rozvoj Úroveň 3 - Střední – znalosti a dovednosti jsou průměrné Úroveň 4 - Vysoká – znalosti a dovednosti jsou na skvělé úrovni Úroveň 5 - Excelentní – znalosti a dovednosti jsou na nejvyšší excelentní úrovni.							
Kompetenční stupnice	Úroveň 1	Úroveň 2	Úroveň 3	Úroveň 4	Úroveň 5	Výsledná úroveň	Důležitost
Efektivní komunikace	Formulování myšlenek je velmi problematické, velmi omezená schopnost naslouchání.	Formulování myšlenek je obtížné, a to zejména v písemné podobě, problémy s nasloucháním.	Srozumitelně podává své myšlenky v mluvené i písemné formě. Naslouchá.	Písemné i ústní formulování myšlenek je na velmi dobré úrovni. Schopnost aktivně naslouchat v důležitých situacích.	Vynikající písemné i ústní formulování myšlenek. Schopnost aktivně naslouchat ve všech situacích.	5	4
Samostatnost	Je vcelku nesamostatný, nedokáže splnit jednoduché a přesně definované úkoly. Neumí se samostatně rozhodovat, je závislý na skupinovém myšlení. Spoléhá na rady a pomoc ostatních. Bojí se přijímat odpovědnost.	Samostatně dokáže splnit pouze jednoduché a přesně zadání úkoly. Je nutná neustálá kontrola. Spoléhá na skupinové myšlení, přizpůsobuje se názoru většiny. Bojí se přijímat odpovědnost.	Samostatně a spolehlivě plní všechny zadané úkoly, pomoc jiných vyhledává, když potřebuje. Dokáže samostatně plnit rutinnější úkoly, u náročnějších potřebuje pomoc. Je schopný vyjádřit své názory odlišné od názoru druhých. Přijímá odpovědnost.	Zadaný úkol sám rozdělí na kroky potřebné k jeho dosažení. Řídí sám sebe i svou práci. Někdy přecení své síly. Samostatně se rozhoduje. Nebojí se odpovědnosti.	Zadaný úkol sám efektivně rozdělí na kroky potřebné k jeho dosažení. Dokáže efektivně řídit sám sebe i svou práci, dokáže odhadnout své síly. Dokáže se dlouhodobě soustředit. Rychle, pružně a samostatně se rozhoduje. Ví, kde najít veškeré potřebné informace. Nebojí se odpovědnosti a	5	4

					přijímá riziko.		
Zvládání zátěže	V zátěži nepodává dostatečný výkon, zpanikaří, nesoustředí se, reaguje nepřiměřeně a nezvládá vlastní emoce. Nedokáže se vyrovnat s neúspěchem. Nevěří si a hned se vzdává.	Zátěžové situace snižují schopnost soustředit se, s pomocí je však schopen podat přiměřený výkon. Menší překážky překonává, větší překážky jej odradí. Příliš si nevěří a neúspěch nese špatně.	V zátěžových situacích podává přiměřený výkon. Neúspěch vnímá jako nedílnou součást života a ustojí jej. Určitá míra zátěže mu pomáhá podat výkon.	Podává velmi dobrý výkon i v zátěžových situacích. Neúspěch bere jako příležitost pro zlepšení. Má silnou vůli a ovládá své emoce.	Podává vynikající výkon i v extrémně složitých situacích. Je realista. Poučí se z neúspěchu. Dokonale zanalyzuje situaci, najde alternativy a vybere to nejvhodnější řešení. V zátěžových situacích je oporou druhým, kontroluje své emoce.	4	3
Orientace v informacích	Informace přijímá pasivně a disponuje velmi omezeným množstvím informací. Výjimečně dohledává informace, a to nesystematickým a neefektivním způsobem, neví, kde co hledat. Získané informace si neověřuje.	Orientuje se ve velmi jednoduchých informacích. Dokáže si dohledat informace, neví ale přesně kde a trvá mu to ale déle. Využívání technologií při hledání informací mu dělá problém- Nedokáže u informací vytáhnout to podstatné. Získané informace si ověří.	Ví, kde informace hledat. Dokáže využívat více zdrojů. Informace si vždy ověří. Umí rozpoznat podstatné informace, pokud se týkají oblastí, v nichž se dobře orientuje. Pro vyhledávání informací i jejich zpracování dokáže využívat technologie, umí pracovat s podnikovou databází na střední úrovni.	Cíleně vyhledává informace, ověřuje si důvěryhodnost zdrojů. Orientuje se dobře ve větším množství informací. Vždy dokáže rozpoznat to podstatné. V informacích vidí i možné příležitosti. Velmi dobře umí při hledání informací pracovat s technologiemi a s podnikovou databází. Aplikuje informace v praxi a informace	Spolehlivě zná a dokáže si propojit informace z různých zdrojů. Informace dokáže použít a vysvětlit v každé situaci. Orientuje se v různých podnikových databázích, dokonale dokáže používat technologie při hledání informací a dokáže vybrat podstatné informace pro danou situaci.	4	3

				dokáže předat dál a srozumitelně vysvětlit.			
Uspokojování zákaznických potřeb	Je pasivní vůči zákazníkovi, komunikuje s ním nedostatečně, nedostatečně uspokojuje jeho potřeby.	Snaží se vyhovět zákazníkovi, ale nedokáže vždy odhadnout a uspokojit jeho potřeby. Strach z nových kontaktů.	Je si vědom toho, že je zodpovědný za zákaznickou spokojenost. Dokáže zjistit základní potřeby zákazníka a uspokojit je.	Předvídá potřeby a očekávání zákazníka, jedná a komunikuje s ním profesionálně. Usiluje o spokojenost a důvěru zákazníků.	Buduje a udržuje vztahy se zákazníky. Schopnost zákazníka přesvědčit, uspokojit a ovlivnit. Dokáže zákazníkovi vyhovět k jeho maximální spokojenosti. Disponuje empatií a vstřícností. Pokud je to vhodné, dokáže jít za hranice formální komunikace.	5	4
Řešení problémů	Pouští se do řešení problémů pouze pokud ví, jak je řešit, jinak je ignoruje.	Samostatně řeší pouze jednoduché úkoly, potřebuje pomoc při řešení složitějších problémů. Řešení problémů je nesystematické.	Přistupuje aktivně k řešení problémů, dokáže samostatně řešit jednoduché i složitější úkoly. Dokáže najít podstatu i u složitějších problémů. Problémy řeší systematicky.	Nemá problém s řešením všech problémů, přistupuje k nim aktivně. Kromě podstaty problému dokáže definovat i příčiny a následky.	Dokáže efektivně řešit týmové i samostatné úkoly. Dokáže včas rozpoznat problém, analyzovat ho, stanovit všechny možnosti řešení a vybrat ty nejvhodnější. Má spoustu zkušeností a může se spolehnout na svou intuici. Nedává na předsudky a stereotypy.	5	4

Výkonnost	Výkon je nespolehlivý, zaměřuje se pouze na své osobní cíle. Musí být neustále a důkladně kontrolován. Nedokáže přijímat zpětnou vazbu.	Snaží se dosahovat požadovaného výkonu a splnit zadaný úkol, ale má při tom problémy. Ne vždy podá požadovaný výkon a ne vždy splní zadaný úkol podle zadání. Zpětnou vazbu přijímá problematicky. Dokáže se soustředit pouze na jednu věc.	Dosahuje většinou průměrného výkonu, ale pokud není kontrolován, polevuje. Dokáže podat výkon podle potřeb. Orientuje se na výkon i na výsledek. Zpětnou vazbu přijímá formálně.	Výkon je vysoce spolehlivý a stabilní. Disponuje osobním nasazením. Vždy splní zadaný úkol. Orientace na výkon a na výsledek. Konstruktivně přijímá zpětnou vazbu. Nemusí být příliš kontrolován	Výkon je nadstandartní. Vždy dokonale splní zadaný úkol. Konstruktivně přijímá zpětnou vazbu a navrhuje řešení. Není třeba kontrolování.	4	4
Právní povědomí	Nemá žádné znalosti nebo disponuje pouze omezenými znalostmi v právní a ekonomické oblasti.	Rozumí základním právním dokumentům a normám, je schopen se chovat v souladu s nimi.	Ví, kde najde potřebné právní informace a na jaké instituce se v případě potřeby obrátit.	Orientuje se v právních úkonech a dokumentech. Zvládá právní jednání.	Má právní povědomí, aplikuje zákony a legislativu v praxi. Dokonale se samostatně orientuje v právu. Dokáže vést aktivní právní jednání.	2	2
Ovlivňování ostatních	Nevykazuje žádné úsilí pro ovlivňování ostatních. Verbální i neverbální vyjadřování je na velmi špatné úrovni. Nedokáže pochopit ostatní a zjistit jejich zájmy.	Snaží se přesvědčit druhé, ale nedává tomu plné nasazení. Argumenty a informace si musí předem přesně připravit, nedokáže při ovlivňování improvizovat. Ve verbálním i neverbálním projevu jsou nedostatky. Svůj neverbální projev ovládá	Dokáže přizpůsobit rozhovor zájmům a potřebám ostatních. Dopředu předvídá účinek jednání. Verbální i neverbální projev je bez problémů.	Jednání záměrně plánuje tak, aby se přizpůbil ostatním a ovlivnil je podle sebe. Připravuje se na možné reakce. Má přirozenou autoritu, dokáže při ovlivňování improvizovat. Verbální i neverbální komunikace je vynikající, dokáže svou	Vytváří strategie pro ovlivňování ostatních podle konkrétní situace a specifik ostatních. Stále vyhledává nové možnosti, jak přesvědčit a ovlivnit ostatní. Je charismatický, má přirozenou autoritu, improvizuje. Prezentační a komutační	4	3

		problematicky.		komunikací zaujmout. Zná různé metody ovlivňování.	projev je excelentní.		
Plánování a organizování práce	Plánuje velmi zřídka, úkoly plní nahodile, většinou až před deadline. Nerozlišuje priority. Potřebuje být řízen.	Rozlišuje dlouhodobé a krátkodobé úkoly. Plánuje podle naléhavosti.	Dokáže plánovat krátkodobě i dlouhodobě podle okolí. Rozlišuje naléhavé a důležité a podle toho se rozhoduje a jedná. Vytváří varianty plánu. Sám se rozhoduje, plánuje a organizuje své aktivity.	Plánuje krátkodobě i dlouhodobě v podle plánů a okolí. Plánuje podle priorit. Tvoří varianty plánu. Počítá s riziky. Plánuje potřebné zdroje i jejich efektivní využití. Dokáže plánovat a organizovat aktivity své i ostatních.	Vytváří strategie a efektivně plánuje a organizuje. Efektivně dokáže organizovat aktivity své i ostatních, deleguje. Stanovuje si cíle a priority stanovuje zdroje. Počítá i s riziky a má předpřipravené jejich řešení. Efektivně využívá čas.	3	3
Numerická způsobilost	Ovládá základní matematické operace. Dokáže se orientovat v základních číselných údajích. I pro jednoduché výpočty potřebuje kalkulačku. Nezná nazpaměť násobilku. Má problémy s převody jednotek.	Zná nazpaměť násobilku, nepotřebuje kalkulačku pro jednoduché výpočty. Ovládá základní převod jednotek.	Je schopen používat matematické myšlení k řešení úkolů a problémů v každodenním životě. Ovládá pokročilejší převody jednotek.	Ovládá pokročilejší aritmetické a geometrické operace (trojčlenka, procenta, zlomky, atd).	Ovládá složité aritmetické a geometrické operace bez jakékoliv pomoci.	3	3
Jazyková způsobilost v angličtině	Zná pouze základy anglického jazyka, nedokáže vést efektivní plynulý	Rozumí často užívaným každodenním výrazům a základním frázím. Dokáže se domluvit, ale konverzace musí	Dokáže vést rozhovor, vypořádá se s většinou situací.	Téměř vždy rozumí všemu, co čte a slyší. Zná většinu odborných výrazů. Vyjadřuje se plynule a je mu	Vždy ihned přesně rozumí všemu, co slyší a čte a v anglickém jazyce. Má jazyk na úrovni rodilého	4	4

	rozhovor.	být pomalá a druhý člověk mu musí pomoci.		vše rozumět.	mluvčího. Zná i odborné výrazy.		
Jazyková způsobilost v němčině	Zná pouze základy německého jazyka, nedokáže vést efektivní plynulý rozhovor.	Rozumí často užívaným každodenním výrazům a základním frázím. Dokáže se domluvit, ale konverzace musí být pomalá a druhý člověk mu musí pomoci.	Dokáže vést rozhovor, vypořádá se s většinou situací.	Téměř vždy rozumí všemu, co čte a slyší. Zná většinu odborných výrazů. Vyjadřuje se plynule a je mu vše rozumět.	Vždy ihned přesně rozumí všemu, co slyší a čte a v anglickém jazyce. Má jazyk na úrovni rodilého mluvčího. Zná i odborné výrazy.	4	4
Počítačová způsobilost	Ovládá pouze velmi základní funkce počítače – zapnutí, vypnutí, spuštění programů.	Ovládá základní aplikace počítače a základní rutinní úkoly. Využívá e-mail a dokáže vyhledávat informace na internetu.	Zná základní funkce v programech MS Office. Ovládá i další programy počítače využívané při každodenních činnostech. Samostatně obsluhuje firemní databázi a aplikace.	Má pokročilou znalost programů MS Office a počítačových aplikací a programů využívaných v organizaci. Dokáže na počítači řešit i složitější problémy. Velmi dobře se orientuje v informačním systému organizace. Využívá různé druhy informačních technologií ke své práci.	Má excelentní znalosti počítačových aplikací a programů využívaných v organizaci, dokáže v nich provádět změny. Problémy na informačních technologiích dokáže samostatně a bez problémů vyřešit. Využívá různé druhy informačních technologií ke své práci. Umí programovat.	4	4

Příloha č. 8 – kompetenční model pro pracovní pozici číšník

Kompetenční model pro pracovní pozici číšník

Úroveň 1 - Nedostatečná – pracovník není schopen využívat znalostí a dovedností

Úroveň 2 - Slabá – znalostmi a dovednostmi disponuje zřídka, vyžadují další rozvoj

Úroveň 3 - Střední – znalosti a dovednosti jsou průměrné

Úroveň 4 - Vysoká – znalosti a dovednosti jsou na skvělé úrovni

Úroveň 5 - Excelentní – znalosti a dovednosti jsou na nejvyšší excelentní úrovni.

Kompetenční stupnice	Úroveň 1	Úroveň 2	Úroveň 3	Úroveň 4	Úroveň 5	Výsledná úroveň	Důležitost
Efektivní komunikace	Formulování myšlenek je velmi problematické, velmi omezená schopnost naslouchání.	Formulování myšlenek je obtížné, a to zejména v písemné podobě, problémy s nasloucháním.	Srozumitelně podává své myšlenky v mluvené i písemné formě. Naslouchá.	Písemné i ústní formulování myšlenek je na velmi dobré úrovni. Schopnost aktivně naslouchat v důležitých situacích.	Vynikající písemné i ústní formulování myšlenek. Schopnost aktivně naslouchat ve všech situacích.	5	4
Spolupráce	Spolupráce s ním je problematická, je spíše pasivní než aktivní. Neztotožňuje se se skupinou, dělá jen to, co je nutné.	Je lehce aktivní ve spolupráci, skupinu respektuje.	Aktivně spolupracuje a do skupiny se ochotně zapojuje. Směřuje své aktivity ke skupinovému cíli.	Prispívá k dosahování skupinových cílů, naslouchá, povzbuzuje přátelskou atmosféru v týmu. Řídí se heslem „společně dosáhneme více“	Je leaderem, má přirozenou autoritu. Je schopen spolupracovat i v mezinárodních a multikulturálních týmech.	4	3
Samostatnost	Je vcelku nesamostatný, nedokáže splnit jednoduché a přesně definované úkoly. Neumí se samostatně rozhodovat, je	Samostatně dokáže splnit pouze jednoduché a přesně zadání úkoly. Je nutná neustálá kontrola. Spoléhá na	Samostatně a spolehlivě plní všechny zadané úkoly, pomoc jiných vyhledává, když potřebuje. Dokáže samostatně plnit	Zadaný úkol sám rozdělí na kroky potřebné k jeho dosažení. Řídí sám sebe i svou práci. Někdy přecení své síly. Samostatně se rozhoduje.	Zadaný úkol sám efektivně rozdělí na kroky potřebné k jeho dosažení. Dokáže efektivně řídit sám sebe i svou práci, dokáže	4	3

	závislý na skupinovém myšlení. Spoléhá na rady a pomoc ostatních. Bojí se přijímat odpovědnost.	skupinové myšlení, přizpůsobuje se názoru většiny. Bojí se přijímat odpovědnost.	rutinnější úkoly, u náročnějších potřebuje pomoc. Je schopný vyjádřit své názory odlišné od názoru druhých. Přijímá odpovědnost.	Nebojí se odpovědnosti.	odhadnout své síly. Dokáže se dlouhodobě soustředit. Rychle, pružně a samostatně se rozhoduje. Ví, kde najít veškeré potřebné informace. Nebojí se odpovědnosti a přijímá riziko.		
Zvládání zátěže	V zátěži nepodává dostatečný výkon, zpanikaří, nesoustředí se, reaguje nepřiměřeně a nezvládá vlastní emoce. Nedokáže se vyrovnat s neúspěchem. Nevěří si a hned se vzdává.	Zátěžové situace snižují schopnost soustředit se, s pomocí je však schopen podat přiměřený výkon. Menší překážky překonává, větší překážky jej odradí. Příliš si nevěří a neúspěch nese špatně.	V zátěžových situacích podává přiměřený výkon. Neúspěch vnímá jako nedílnou součást života a ustojí jej. Určitá míra zátěže mu pomáhá podat výkon.	Podává velmi dobrý výkon i v zátěžových situacích. Neúspěch bere jako příležitost pro zlepšení. Má silnou vůli a ovládá své emoce.	Podává vynikající výkon i v extrémně složitých situacích. Je realista. Poučí se z neúspěchu. Dokonale zanalyzuje situaci, najde alternativy a vybere to nejvhodnější řešení. V zátěžových situacích je oporou druhým, kontroluje své emoce.	4	4
Orientace v informacích	Informace přijímá pasivně a disponuje velmi omezeným množstvím informací. Výjimečně dohledává informace, a to nesystematickým a neefektivním způsobem, neví, kde co hledat. Získané	Orientuje se ve velmi jednoduchých informacích. Dokáže si dohledat informace, neví ale přesně kde a trvá mu to ale déle. Využívání technologií při hledání informací mu	Ví, kde informace hledat. Dokáže využívat více zdrojů. Informace si vždy ověří. Umí rozpoznat podstatné informace, pokud se týkají oblastí, v nichž se dobře orientuje. Pro	Cíleně vyhledává informace, ověřuje si důvěryhodnost zdrojů. Orientuje se dobře ve větším množství informací. Vždy dokáže rozpoznat to podstatné. V informacích vidí i možné	Spolehlivě zná a dokáže si propojit informace z různých zdrojů. Informace dokáže použít a vysvětlit v každé situaci. Orientuje se v různých podnikových databázích,	4	3

	informace si neověřuje.	dělá problém- Nedokáže u informací vytáhnout to podstatné. Získané informace si ověří.	vyhledávání informací i jejich zpracování dokáže využívat technologie, umí pracovat s podnikovou databází na střední úrovni.	příležitosti. Velmi dobře umí při hledání informací pracovat s technologiemi a s podnikovou databází. Aplikuje informace v praxi a informace dokáže předat dál a srozumitelně vysvětlit.	dokonale dokáže používat technologie při hledání informací a dokáže vybrat podstatné informace pro danou situaci.		
Uspokojování zákaznických potřeb	Je pasivní vůči zákazníkovi, komunikuje s ním nedostatečně, nedostatečně uspokojuje jeho potřeby.	Snaží se vyhovět zákazníkovi, ale nedokáže vždy odhadnout a uspokojit jeho potřeby. Strach z nových kontaktů.	Je si vědom toho, že je zodpovědný za zákaznickou spokojenost. Dokáže zjistit základní potřeby zákazníka a uspokojit je.	Předvídá potřeby a očekávání zákazníka, jedná a komunikuje s ním profesionálně. Usiluje o spokojenost a důvěru zákazníků.	Buduje a udržuje vztahy se zákazníky. Schopnost zákazníka přesvědčit, uspokojit a ovlivnit. Dokáže zákazníkovi vyhovět k jeho maximální spokojenosti. Disponuje empatií a vstřícností. Pokud je to vhodné, dokáže jít za hranice formální komunikace.	5	4
Řešení problémů	Pouští se do řešení problémů pouze pokud ví, jak je řešit, jinak je ignoruje.	Samostatně řeší pouze jednoduché úkoly, potřebuje pomoc při řešení složitějších problémů. Řešení problémů je	Přistupuje aktivně k řešení problémů, dokáže samostatně řešit jednoduché i složitější úkoly. Dokáže najít podstatu i u složitějších	Nemá problém s řešením všech problémů, přistupuje k nim aktivně. Kromě podstaty problému dokáže definovat i příčiny a	Dokáže efektivně řešit týmové i samostatné úkoly. Dokáže včas rozpoznat problém, analyzovat ho, stanovit všechny možnosti řešení	4	3

		nesystematické.	problémů. Problémy řeší systematicky.	následky.	a vybrat ty nejvhodnější. Má spoustu zkušeností a může se spolehnout na svou intuici. Nedává na předsudky a stereotypy.		
Výkonnost	Výkon je nespolehlivý, zaměřuje se pouze na své osobní cíle. Musí být neustále a důkladně kontrolován. Nedokáže přijímat zpětnou vazbu.	Snaží se dosahovat požadovaného výkonu a splnit zadaný úkol, ale má při tom problémy. Ne vždy podá požadovaný výkon a ne vždy splní zadaný úkol podle zadání. Zpětnou vazbu přijímá problematicky. Dokáže se soustředit pouze na jednu věc.	Dosahuje většinou průměrného výkonu, ale pokud není kontrolován, polevuje. Dokáže podat výkon podle potřeb. Orientuje se na výkon i na výsledek. Zpětnou vazbu přijímá formálně.	Výkon je vysoce spolehlivý a stabilní. Disponuje osobním nasazením. Vždy splní zadaný úkol. Orientace na výkon a na výsledek. Konstruktivně přijímá zpětnou vazbu. Nemusí být příliš kontrolován	Výkon je nadstandartní. Vždy dokonale splní zadaný úkol. Konstruktivně přijímá zpětnou vazbu a navrhuje řešení. Není třeba kontrolování.	5	4
Aktivní přístup	Je pasivní, nezajímá se o věci kolem sebe. Neudělá nic bez toho, aniž by mu to někdo řekl. Spoléhá na iniciativu ostatních.	Potřebuje monotónní a přesně dané úkoly. K aktivitě musí být popohnán a motivován.	Zajímá se o věci kolem sebe, zapojuje se nad rámec svých běžných povinností.	Intenzivně se zajímá o dění kolem sebe. Je vždy aktivní, a to i v situacích, kdy si ostatní neví rady.	Je přirozeně aktivní, má pozitivní přístup ke své práci.	5	4
Ovlivňování ostatních	Nevykazuje žádné úsilí pro ovlivňování ostatních. Verbální i neverbální vyjadřování je na velmi špatné	Snaží se přesvědčit druhé, ale nedává tomu plné nasazení. Argumenty a informace si musí předem přesně připravit,	Dokáže přizpůsobit rozhovor zájmům a potřebám ostatních. Dopředu předvídá účinek	Jednání záměrně plánuje tak, aby se přizpůbil ostatním a ovlivnil je podle sebe. Připravuje se na možné reakce. Má	Vytváří strategie pro ovlivňování ostatních podle konkrétní situace a specifik ostatních. Stále vyhledává nové možnosti, jak	4	3

	úrovni. Nedokáže pochopit ostatní a zjistit jejich zájmy.	nedokáže při ovlivňování improvizovat. Ve verbálním i neverbálním projevu jsou nedostatky. Svůj neverbální projev ovládá problematicky.	jednání. Verbální i neverbální projev je bez problémů.	přirozenou autoritu, dokáže při ovlivňování improvizovat. Verbální i neverbální komunikace je vynikající, dokáže svou komunikací zaujmout. Zná různé metody ovlivňování.	přesvědčit a ovlivnit ostatní. Je charismatický, má přirozenou autoritu, improvizuje. Prezentační a komunikační projev je excelentní.		
Plánování a organizování práce	Plánuje velmi zřídka, úkoly plní nahodile, většinou až před deadline. Nerozlišuje priority. Potřebuje být řízen.	Rozlišuje dlouhodobé a krátkodobé úkoly. Plánuje podle naléhavosti.	Dokáže plánovat krátkodobě i dlouhodobě podle okolí. Rozlišuje naléhavé a důležité a podle toho se rozhoduje a jedná. Vytváří varianty plánu. Sám se rozhoduje, plánuje a organizuje své aktivity.	Plánuje krátkodobě i dlouhodobě v podle plánů a okolí. Plánuje podle priorit. Tvoří varianty plánu. Počítá s riziky. Plánuje potřebné zdroje i jejich efektivní využití. Dokáže plánovat a organizovat aktivity své i ostatních.	Vytváří strategie a efektivně plánuje a organizuje. Efektivně dokáže organizovat aktivity své i ostatních, deleguje. Stanovuje si cíle a priority stanovuje zdroje. Počítá i s riziky a má předpřipravené jejich řešení. Efektivně využívá čas.	4	3
Numerická způsobilost	I se základními matematickými operacemi má problémy. Dokáže se orientovat v základních číselných údajích. I pro jednoduché výpočty potřebuje kalkulačku. Nezná nazpaměť násobilku. Má	Zná násobilku, nepotřebuje kalkulačku pro jednoduché výpočty, ale při výpočtech si nevěří. Ovládá základní převod jednotek.	Zná dokonale nazpaměť násobilku. Skvěle ovládá základní výpočty, nepotřebuje pro ně kalkulačku. Je schopen používat matematické myšlení k řešení úkolů a problémů v každodenním životě. Ovládá	Ovládá i pokročilejší aritmetické a geometrické operace (trojčlenka, procenta, zlomky, atd).	Ovládá složité aritmetické a geometrické operace bez jakékoliv pomoci.	3	3

	problémy s převody jednotek.		pokročilejší převody jednotek.				
Jazyková způsobilost v angličtině	Zná pouze základy anglického jazyka, nedokáže vést efektivní plynulý rozhovor.	Rozumí často užívaným každodenním výrazům a základním frázím. Dokáže se domluvit, ale konverzace musí být pomalá a druhý člověk mu musí pomoci.	Dokáže vést rozhovor, vypořádá se s většinou situací.	Téměř vždy rozumí všemu, co čte a slyší. Zná většinu odborných výrazů. Vyjadřuje se plynule a je mu vše rozumět.	Vždy ihned přesně rozumí všemu, co slyší a čte a v anglickém jazyce. Má jazyk na úrovni rodilého mluvčího. Zná i odborné výrazy.	4	3